

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Slévárna Dolní
Benešov, s.r.o.

Creating Conception of Employee Performance Management in the Slévárna Dolní Benešov,
s.r.o. Company

Student: Bc. Vladimíra Polomská

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vladimíra Polomská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Tvorba koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti
Slévárna Dolní Benešov, s.r.o.
Creating Conception of Employee Performance Management in the
Slévárna Dolní Benešov, s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska řízení pracovního výkonu
 4. Charakteristika společnosti Slévárna Dolní Benešov, s.r.o.
 5. Analýza současného stavu řízení pracovního výkonu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
PRICE, Alan. *Human Resource Management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.
URBAN, Jan. *Deset kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

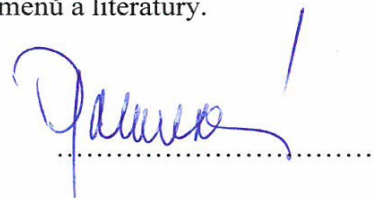



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Tvorba koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Slévárna Dolní Benešov, s.r.o., vyjma příloh č.1 a 2, které jsem převzala z uvedených zdrojů, vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Petry Horváthové, Ph.D. Veškeré prameny a zdroje informací, které jsem použila k sepsání této práce, byly citovány a jsou uvedeny v seznamu použitých pramenů a literatury.

V Hlučíně dne 20.4.2015



Bc. Vladimíra Polomská

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D., za čas, který mi při konzultacích věnovala, za její podnětné připomínky, odborné a cenné rady. Dále bych tímto ráda poděkovala majitelům, panu řediteli, představiteli vedení pro jakost, vedoucímu výrobně-technologického oddělení a všem pracovníkům společnosti RKL Slévárna, s.r.o. za poskytnutí firemní dokumentace a účast při dotazníkovém šetření.

V Hlučíně dne 20.4.2015



Bc. Vladimíra Polomská

Obsah

1	ÚVOD	5
2	METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	7
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	9
3.1	POSILÁNÍ A STRATEGIE ORGANIZACE	9
3.2	CÍLE ORGANIZACE A ÚTVARŮ	9
3.3	PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST	10
3.4	MOTIVACE K PRACOVNÍMU VÝKONU	11
3.5	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	13
3.6	PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	16
3.7	MĚŘENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	17
3.8	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V PRŮBĚHU ROKU	18
3.9	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	19
3.10	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	21
3.11	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	25
3.12	IMPLEMENTACE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	27
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RKL SLÉVÁRNA, S.R.O.	30
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	33
5.1	POSILÁNÍ A STRATEGIE SPOLEČNOSTI RKL SLÉVÁRNA, S.R.O.	33
5.2	CÍLE SPOLEČNOSTI	34
5.3	PLÁNOVÁNÍ VÝKONU	35
5.4	MĚŘENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	37
5.5	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V PRŮBĚHU ROKU	39
5.6	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	40
5.7	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE SPOLEČNOSTI	41
5.8	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	44
5.9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI RKL SLÉVÁRNA, S.R.O.	47
5.10	STRUKTUROVANÝ POHOVOR	65
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	72
7	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM ZKRATEK.....	84

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 Úvod

Vzhledem k neustále se vyvíjecímu okolí organizace, ať již z hlediska globalizace, volnému mezinárodnímu trhu z hlediska výrobků, služeb, práce, zdokonalování či vývoji nových technologií, je pro zachování konkurenceschopnosti nutné, aby se organizace těmto změnám flexibilně přizpůsobovaly.

Plnění stanoveného cíle při dosahování výkonnosti organizace v tržním systému vyžaduje efektivní využívání všech výrobních faktorů, kterými jsou půda, práce a kapitál. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) konstatují, že výkonnost a úspěšnost podniku v současném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech, a to na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech a také efektivním řízení. Jedním z nejdůležitějších, v mnohých případech však neprávem opomíjeným a nedoceneným faktorem úspěchu, jsou lidé – zaměstnanci organizace. Z tohoto důvodu také většina organizací svou budoucnost, sílu a konkurenceschopnost spatřuje v neustálém vzdělávání, rozvoji, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu svých zaměstnanců. K tomuto cíli vede pouze kvalitní, odborné a dokonale propracované řízení pracovního výkonu, které je nedílnou a důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Neméně důležitými faktory jsou přiměřená motivace, adekvátní a cílené vzdělávání, rozvoj schopností a dovedností, spravedlivé hodnocení a odpovídající odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě také samotné plánování jejich výkonu. Všechny tyto faktory vedou k loajalitě a spokojenosti zaměstnanců, jak po stránce profesní, tak také osobní a dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace.

Cílem této diplomové práce bude analýza koncepce řízení pracovního výkonu ve společnosti Slévárna Dolní Benešov, s.r.o., zhodnocení současného stavu a úprava stávajícího řešení. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost ke dni 1.1.2015 změnila svůj obchodní název, bude v práci používán nový název společnost, a to RKL Slévárna, s.r.o.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí. V první, teoreticko-metodické části bude vymezeno téma řízení pracovního výkonu, následně budou vymezeny obecné pojmy související s řízením, plánováním pracovního výkonu, motivací, vzděláváním, hodnocením a odměňováním. Jedná se především o rozlišení pojmů plánování pracovního výkonu a hodnocení, které bývají veřejností často chápány jako totožné. Dále bude práce věnována pojmům, jako jsou měření pracovního výkonu, možnosti vzdělávání, odměňování, prémiové složky za výkon, pracovní postup.

Druhá část diplomové práce bude věnována stručné charakteristice společnosti RKL

Slévárna, s.r.o., ve které bude nastíněn výrobní program slévárenské společnosti, který na základě procesu výroby nemalou mírou ovlivňuje systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Zároveň bude v této části podrobně analyzována současná koncepce řízení pracovního výkonu.

Součástí druhé části diplomové práce bude také vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci dělnických i technicko-administrativních (dále jen THP) profesí, dále strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky (mistry) konkrétních provozů a oddělení. Dotazníky a rozhovory jsou zaměřeny na současný systém řízení pracovního výkonu, na základě jejich prostudování, komparací s teoretickými východisky budou vyhodnoceny a budou stanoveny návrhy na úpravu koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti.

V oblasti odměňování navazuje tato diplomová práce bakalářskou prací „Analýza mzdového systému společnosti Slévárna Dolní Benešov, s.r.o.“, která byla ve vybrané společnosti zpracovaná v roce 2013. V této části bude porovnán systém odměňování v současnosti se systémem, který byl praktikován před dvěma lety.

2 Metodika a metody zpracování

Diplomová práce vychází z právního stavu ke dni 1.1.2015 a využívá metodu analýzy, dotazování a komparace současného stavu, zjištěného na základě interní podnikové dokumentace, dotazníkového šetření a rozhovorů s teoretickými východisky.

Cílem této diplomové práce je analýza koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o., zhodnocení současného stavu a jeho možná úprava.

Pro splnění tohoto hlavního cíle je nutno stanovit cíle dílčí:

- analýza sekundárních informací (odborné publikace, teoretická východiska, postupy a přístupy);
- analýza současného skutečného stavu řízení pracovního výkonu ve společnosti pomocí interních podnikových směrnic (organizační a pracovní řád, systém odměňování, cíle společnosti, politika společnosti);
- provedení dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci a rozhovoru s vedoucími pracovníky ve věci současného řízení pracovního výkonu ve společnosti;
- posouzení spokojenosti, porozumění a ztotožnění se zaměstnanců se současným systémem řízení;
- návrh možné a efektivnější koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů a následná komparace s teoretickými východisky a přístupy.

Pro účely zpracování této diplomové práce byly stanoveny následující výzkumné otázky.

- 1) Ve společnosti jsou vytvořeny dobré pracovní podmínky a kvalitní pracovní prostředí ovlivňující výkon zaměstnanců?
- 2) Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje dovedností?
- 3) Mají zaměstnanci pocit sounáležitosti a jsou jejich názory respektovány?
- 4) Probíhá hodnocení zaměstnanců pravidelně a objektivně?
- 5) Je zaměstnancům poskytována zpětná vazba o jejich pracovním výkonu?
- 6) Je odměňování zaměstnanců prováděno v souladu s vnitropodnikovým předpisem a na základě hodnocení jejich nadřazeného?
- 7) Jsou zaměstnanci motivováni k podávání kvalitního pracovního výkonu?
- 8) Jsou zaměstnanci seznámeni s možností kariérního růstu ve společnosti?

K úspěšnému naplnění hlavního cíle práce bude využita především metoda dotazování,

a to formou jednotného dotazníku pro dělnické a THP profese, kdy budou zjišťovány skutečnosti spočívající ve spokojenosti zaměstnanců a jejich hodnocení faktorů působících na jejich výkon, a to především pracovní prostředí, sounáležitosti, motivace, hodnocení, odměňování. Součástí vyhodnocení dotazníků bude grafická i slovní interpretace.

Další metodou aplikovanou v této práci bude strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky, a to konkrétně s ředitelem společnosti a vedoucími oddělení či provozu. Cílem tohoto rozhovoru je získat objektivní poznatky a představu vedení společnosti o současném systému řízení pracovního výkonu.

Na základě získaných poznatků a v souladu s platnou legislativou bude navržena úprava koncepce řízení pracovního výkonu ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o.

3 Teoretická východiska řízení pracovního výkonu

Tato část práce vymezuje všeobecné definice vztahující se k tématu řízení pracovního výkonu. Budou zde vysvětleny pojmy pracovní výkon a výkonnost, motivace, řízení, plánování, měření, hodnocení a odměňování pracovního výkonu a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V neposlední řadě bude v této kapitole také vysvětlen rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a hodnocením zaměstnanců, kdy tyto dva pojmy bývají často zaměňovány.

Cílem teoretické části práce je vymezit charakteristiky pojmů týkajících se tématu práce na základě rešerše a studia odborné literatury.

3.1 Poslání a strategie organizace

Úspěch organizace je založen v nemalé míře na správně, smysluplně formulovaném poslání a strategii podniku. Jak tvrdí Grasseová (2012) poslání vyjadřuje smysl existence dané organizace, proč organizace působí a jaký má účel. Dále vymezuje vztahy organizace s okolím a podílí se na vytváření její image. Poslání nemusí být pevně stanoveno, během existence podniku a v návaznosti na potřeby trhu je lze upravovat. Hlavním posláním organizace by mělo být uspokojení potřeb zákazníka, nikoliv pouze plnění finančního plánu a zajišťování zisku.

Sedláčková (2006) uvádí, že strategie je kreativní proces, který představuje postup k dosažení stanovených cílů organizace. Jedná se o způsob, kterým organizace naplňuje své poslání. Strategií podniku je možno také chápat jako rozhodnutí o směru vývoje podniku v reakci na konkurenci na trhu se záměrem získání určité výhody oproti ostatním organizacím. Neopomenutelnou součástí strategie je stanovení cílů organizace.

3.2 Cíle organizace a útvarů

Grasseová (2012) uvádí, že strategické cíle vyjadřují skutečnost, které organizace musí dosáhnout, aby byla úspěšná v budoucnosti. Cíle by měly být stanoveny na základě zhodnocení současného stavu organizace. Strategické cíle jsou plánovány v dlouhodobém časovém horizontu, což je také jedním z důvodů proč by měl být jejich počet omezený. Grasseová (2012) tvrdí, že optimální počet strategických cílů se u jednotlivých organizací pohybuje mezi čtyřmi až sedmi.

Mezi další cíle podniku zahrnujeme cíle specifické. Jedná se o cíle, které konkretizují strategický cíl a zabezpečují jeho splnění. Specifické cíle jsou z hlediska časového horizontu

střednědobé (3-6 let) či krátkodobé (většinou do 1 roku). Tyto cíle se liší od cílů strategických také skutečností, že při jejich plnění je výrazně menší vliv externích faktorů ohrožující jejich dosažení.

Strategické tak také specifické cíle organizace musí být jasně definovány a zaměstnanci organizace by se měli těmito cíli ztotožnit a respektovat je. Mezi základní strategický cíl v řízení lidských zdrojů a také řízení pracovního výkonu v organizaci můžeme považovat zabezpečení kompetentních, angažovaných, schopných a motivovaných zaměstnanců.

3.3 Pracovní výkon a výkonnost

V odborné literatuře se setkáváme s vymezením pojmu pracovní výkon z více možných pohledů.

Z klasického pohledu můžeme pracovní výkon definovat jako výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek (Wagnerová, 2008).

Mayerová a Růžička (2008) tvrdí, že pracovní výkon je měřítkem úspěšnosti vyrovnání se s pracovním úkolem. Kritéria úspěšnosti jsou:

- výsledek práce;
- kvalita;
- množství za jednotku času;
- objektivní podmínky, za kterých byl výkon dosažen.

Koubek (2004) oproti výše uvedenému konstatuje, že výkon je také způsob provedení, způsob chování. Dále tvrdí, že výkon je v podstatě jenom chování – způsob, jakým organizace, týmy a jednotlivci vykonávají práci. Zdůrazňuje přitom, že by se měly rozlišovat dva druhy výkonu, a to výkon v podobě chování jednotlivce a výkon v podobě výsledků práce. Toto tvrzení zdůvodňuje skutečností, že výsledky mohou být ovlivněny či dokonce ohroženy systémovými faktory, nezávislými na vůli a schopnostech jednotlivého pracovníka nebo týmu. Z tohoto důvodu hodnocení pracovníka jen podle výsledků by mohlo být často nespravedlivé.

S pojmem pracovní výkon úzce souvisí také pojem pracovní výkonnost. Wágnerová (2008) definuje pracovní výkonnost jako obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci.

Jiný pohled zaujímá Tureckiová (2004), která pracovní výkonnost definuje jako předpoklad výkonu nebo jako připravenost k výkonu, v nejobecnějším smyslu slova jako schopnost podávat pracovní výkon.

Výkonnost je v obecném významu konkrétní připravenost pracovníka pro určitý pracovní výkon. Je to soubor schopností, vlastností a dovedností člověka, které podmiňují úroveň zvládnutí a splnění daného pracovního úkolu.

Výkonnost i samotný pracovní výkon člověka určují a do jisté míry také ovlivňují následující faktory (Mayerová, Růžička, 2008):

- *technické, ekonomické a organizační podmínky* jako je například úroveň technického vybavení pracoviště a jeho uspořádání, zajišťování předpisů a požadavků bezpečnosti a hygieny práce ze strany zaměstnavatele, dále metody hodnocení a odměňování pracovního výkonu zaměstnance, vnější podmínky pracovního prostředí atd.
- *společenské podmínky práce* a to například úroveň a kvalita vedení lidí ze strany organizace, vztahy, osobní a rodinný život, celospolečenské podmínky (právní a morální normy), způsob práce s lidmi atd.
- *osobní determinanty pracovníka*, mezi které řadíme tělesné a duševní předpoklady, osobní a morální vlastnosti, odborná připravenost a kvalifikační předpoklady, zdravotní stav pracovníka, motivace k práci atd.
- *situační podmínky*, které jsou spatřovány především v celospolečensky významných či mimořádných osobních událostech pracovníka, ve vztazích mezi pracovníky, v podnikových inovacích, organizačních změnách v podniku atd.

3.4 Motivace k pracovnímu výkonu

„Důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ (Armstrong, 2009, str. 109).

V současné době, jak již bylo v úvodu zmiňováno, dochází k neustálému vývoji nových technologií, ale pro zabezpečení konkurenceschopnosti organizace je stále potřeba lidského faktoru, který musí být odborně kvalifikován a v neposlední řadě také motivován pro podávání kvalitního pracovního výkonu.

Smyslem motivace zaměstnanců v organizaci je především snaha o ovlivnění a dosažení co nejlepšího pracovního výkonu. V zájmu zaměstnavatele je, aby zaměstnanci odváděli svou práci řádně, kvalitně, v daných termínech a pokud možno bez dalších vícenákladů, např. vícenákladů na opravu vadných kusů či náklady na přesčasovou práci, atd. Z těchto důvodů

je důležité, aby byl systém motivace v organizaci nastaven reálně, efektivně a spravedlivě a zaměstnanci se s tímto ztotožnili.

Z pohledu zaměstnance můžeme spatřovat motivaci jako potřebu podávat pracovní výkon k zajištění peněžních prostředků. V případě nedostatečné či žádné motivace zaměstnance k pracovnímu výkonu vznikají organizaci také další náklady s tímto spojené, a to ve smyslu nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců, neustálého zaškolování, zaučování, snížením produktivity práce jedince, zvýšené nemocnosti z důvodu nespokojenosti v práci či nepřítomnosti na pracovišti z důvodů překážek na straně zaměstnance (například ošetřování člena rodiny či neustálé návštěvy zdravotnických zařízení).

Existuje mnoho teorií motivace. Mezi nejznámější teorii řadíme teorii Abrahama Maslowa. Dle Maslowovy motivační teorie jsou potřeby řazeny do pětistupňové pyramidy, dle nutnosti jejich uspokojování. Základ pyramidy tvoří potřeby fyziologické, bez kterých by jedinec nepřežil – a to potřeba jídla, tekutin či spánku. Dalším stupínkem v pyramidě je potřeba jistoty či bezpečí, která vyjadřuje potřebu člověk cítit se bezpečně jak po fyzické, tak také po emocionální stránce. Na třetím stupni pyramidy se nachází společenské potřeby, kdy je těmito potřebami myšleno zabezpečení sociálních vztahů jedince, potřebu někam patřit či identifikovat se s ostatními jedinci ve skupině. Na čtvrtém, předposledním stupni Maslowovy hierarchie potřeb je potřeba uznání, která dokazuje potřebu jedince získat určitou prestiž, uznání, respekt ostatních jedinců. V samém vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, naplnění schopností jedince, snaha být nejlepším. – viz. Obr. 3.1.

Obr. 3.1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. str. 161 ISBN 978-80-247-3275-6, (upraveno)

Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa poukazuje na skutečnost, že lidské potřeby musí být uspokojovány postupně a ve vzájemné návaznosti. Jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další (Forsyth, 2009).

Mezi další motivační teorii, která se vztahuje k pracovnímu výkonu řadíme Vroomovu teorii, která zakládá na poznatcích, že motivace jedince splnit daný úkol je závislá na dvou kritériích, a to na atraktivitě a dosažitelnosti tohoto úkolu. Jedinci budou vykonávat jen takové činnosti, u kterých si budou jisti, že jejich snaha povede k nějaké pro ně přijatelné výhodě, například zvýšení platu, mimořádné odměně, přeřazení na lukrativnější pracovní pozici či povýšení.

Další teorií, která by neměla být opomenuta je tzv. dvoufaktorová Herzbergova teorie, ve které autor popisuje dvě kategorie faktorů motivace, a to faktor nespokojenosti a faktor spokojenosti. Mezi první faktor – nespokojenosti (též nazývaný jako hygienický či dissatisfaktor) můžeme zařadit pracovní podmínky, mzdu, pracovní pozice a jistotu práce, politiku organizace, kvalitu osobního života a vliv vykonávané práce na něj atd. Pokud jsou tyto externí faktory v souladu, bývá v pořádku také motivace jedince. V případě výskytu nějakého problému či nesouladu nastává riziko zmenšení motivačních předpokladů jedince.

Jako druhý faktor Herzbergova teorie uvádí faktor spokojenosti (též nazývaný jako motivační či satisfaktor), který významnou měrou ovlivňuje vytváření pozitivní pracovní motivace. K tomuto faktoru řadíme možnost pracovního, kariérního růstu, povýšení, náplň práce, zodpovědnost jedince v pracovním procesu, sounáležitost, uznání a úspěch.

Forsyth (2009) uvádí, že výše uvedené faktory, ať se již jedná o faktor nespokojenosti či spokojenosti, pramení z vnitřních kvalit lidské povahy, která nabízí nejlepší příležitosti k tomu, aby je manažeři využili ke zlepšování pracovních výkonů svých zaměstnanců.

Hlavní význam Herzbergovy dvoufaktorové teorie spočívá ve skutečnosti, že pracovní motivace k výkonu souvisí s pracovní spokojeností. Dlouhodobá pracovní spokojenost je důležitou podmínkou pro pozitivní motivaci jedince k pracovnímu výkonu.

Důležitým aspektem motivace je očekávání konečných výsledků činnosti, a to především:

- bude-li splněn daný pracovní úkol;
- jaká tím bude získaná odměna či výhoda;
- jaké výdaje se splněním úkolu vynaloženy (skutečně vynaložená námaha jedince a čas nutný ke splnění úkolu).

3.5 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, jehož cílem je dosahování vysoké úrovně výsledků organizace pomocí efektivního řízení pracovníků, které je spatřováno v řízení lidí na základě provázání osobních cílů pracovníků či týmů pracovníků se stanovenými cíli organizace.

Efektivní řízení také zahrnuje pravidelné a systematické školení či vzdělávání zaměstnanců, rozvoj jejich dovedností a schopností, sestavení možnosti kariérového růstu jedince, objektivní hodnocení pracovního výkonu a v neposlední míře také spravedlivé odměňování – viz. Obr. 3.2.

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení“ (Koubek, 2007, s. 203).

Obr. 3.2 Propojení řízení pracovního výkonu



Zdroj: BLÁHA Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. str.42. ISBN 978-80-266-0374-0.

Jak tvrdí Armstrong a Murlis (2007), řízení pracovního výkonu je proces, který je strategický, integrovaný a efektivní. Strategický ve smyslu zaměření se na naplňování dlouhodobých cílů organizace, efektivního fungování organizace či prostoupením širokým

okruhem podnikových aktivit a činností. Integrovaný ve významu propojení cílů organizace s cíli jejich zaměstnanců, stanovením dílčích strategií s cílem dosažení jednotlivých cílů či sladění potřeb jednotlivců s potřebami organizace. A efektivní proces se zaměřením na zlepšování a zvyšování výkonnosti organizace, a to především prostřednictvím výkonu týmů a také jednotlivců.

Řízení výkonu je důležité jak pro organizaci, tak pro zaměstnance v organizaci samotný výkon podávající. Organizaci napomáhá při odhalování možným problémů v její výkonnosti a zaměstnancům zase poskytuje informace o kritériích hodnocení jejich pracovního výkonu, umožňuje jim vyjadřovat svůj názor o odváděné práci nadřízeným, dostávat zpětnou vazbu vztahující se k jejich pracovnímu výkonu a na druhou stranu zaměstnancům stanovuje cíle, které od nich organizace očekává. Z tohoto důvodu by proces řízení pracovního výkonu měl být pro zaměstnance srozumitelný a měli by mít pocit sounáležitosti s cíli organizace.

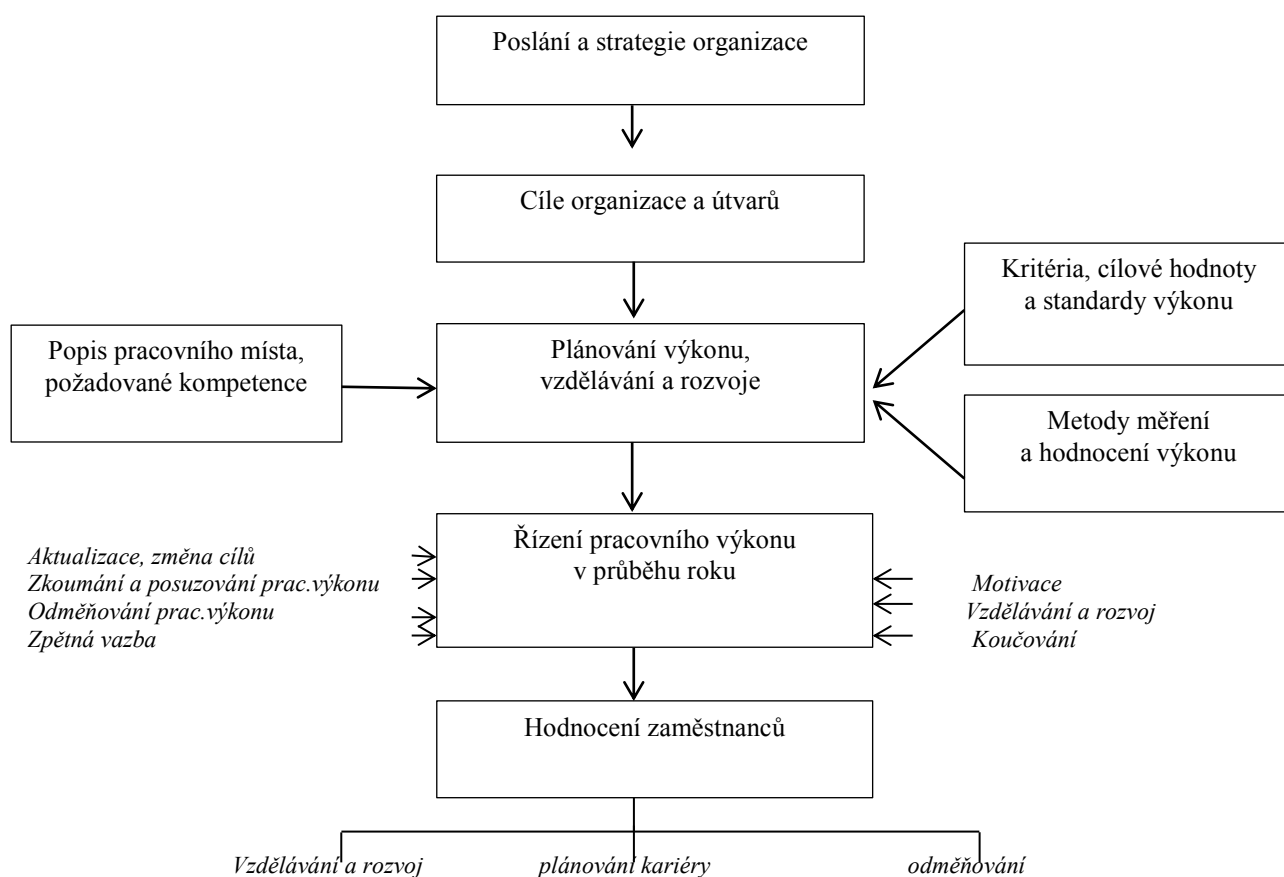
Rollo (2007) uvádí jako účel řízení pracovního výkonu dva cíle, které se navzájem doplňují, a to dosahování výsledků organizace a budování kultury organizace. Jako dosahování výsledků je spatřováno dosažení strategických cílů, faktorů úspěchů a splnění poslání organizace. Budování kultury organizace zahrnuje její samotné vytvoření, kdy si organizace váží svých zaměstnanců, oceňuje jejich přínosy, stanoví a umožní jejich kariérní růst a rozvoj schopností a dovedností.

Koubek (2004) tvrdí, že správné řízení pracovního výkonu je spojeno s vytvářením a sdílením vize o účelu a cílech organizace, které se soustředí na zlepšování pracovního výkonu a rozvoj pracovníka, uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran, komunikaci a zapojování lidí do diskuse.

Jak je již výše zmiňováno je řízení pracovního výkonu chápáno jako proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností jedince či týmu.

Mezi nejdůležitější činnosti řízení pracovního výkonu, jak je znázorněno v obrázku 3.3 Model řízení pracovního výkonu, řadíme plánování pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace, řízení samotného pracovního výkonu v průběhu roku, poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených tak také ze strany zaměstnanců, zkoumání a posuzování výkonu s následným hodnocením, které by mělo být stěžejním pro odměňování. Na základě hodnocení pracovního výkonu je také následně plánováno potřebné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě je sestavován plán kariéry. Všechny uvedené pojmy budou objasněny v následujících kapitolách.

Obr. 3.3 Model řízení pracovního výkonu



Zdroj: BLÁHA Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. str. 51. ISBN 978-80-266-0374-0.

3.6 Plánování pracovního výkonu

Prvním krokem při vymezení pracovních povinností zaměstnance je plánování pracovního výkonu. Na základě hodnocení skutečně odvedeného výkonu se v porovnání s normami či směrnici bude plánován výkon následující.

Koubek (2004) tvrdí, že plány musejí být založeny na promyšlených a realisticky posouzených budoucích požadavcích, nových úkolech, pravděpodobných změn a z toho vyplývajících nových dovednostech zaměstnance.

Plánování pracovního výkonu by mělo naplňovat cíle metody SMART, tzn:

S - specifické, srozumitelné, konkrétní

M - měřitelné, možnost vyjádření cíle v kvantitě, kvalitě, peněžních jednotkách

A – akceptovatelné, dosažitelné

R – reálné, odpovídající a v souladu s cíli organizace

T – termínované, časově určené

Vlivem poznatků a závěrů z hodnocení zaměstnance se stanovují nové cíle ke zlepšení

pracovního výkonu, a to cíle výkonové, kterých je třeba dosáhnout a současně také možnosti osobního rozvoje zaměstnance.

Mezi výkonové cíle řadíme například objem tržeb, ke kterým zaměstnanec vlastní mírou přispívá, množství vyprodukovaných výrobků zaměstnancem či možnou úsporu nákladů při výkonu práce.

Možnosti osobního rozvoje zaměstnance jsou určovány formou soupisu vzdělávacích aktivit, a to především účastí na seminářích, školeních, kurzech, rotací práce, samovzděláváním či získávání zkušeností od odborníků, které přispějí k dosažení vlastního stanoveného výkonu. Při soupisu vzdělávacích aktivit musí být vždy přihlédnuto ke schopnostem a dovednostem zaměstnance. Neméně důležitým aspektem při plánování vzdělávacích aktivit je také popis pracovního místa zaměstnance, ve kterém jsou stanoveny kompetence a požadavky na schopnosti a dovednosti pracovníka. Na základě zhodnocení těchto aspektů bude systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců efektivní.

3.7 Měření pracovního výkonu

Součástí pracovního výkonu jsou v dnešní době považovány nejen výstupy v kvantitativním či kvalitativním množství, ale také přístup k práci, chování v práci, dodržování stanovené pracovní doby, flexibilita při podávání pracovního výkonu, ochota zaměstnance pracovní úkoly přijímat, zodpovědný přístup ke vzdělávání a učení se.

„Pro úspěšné vykonávání práce, pro podávání žádoucího výkonu musejí být všechny tyto složky v určité harmonii“ Koubek (2007, str. 130).

Při stanovení kritérií pro měření pracovního výkonu musíme zvážit, zda může být výkon zaměstnance ovlivněn faktory, které sám zaměstnanec neovlivní, a to například poruchovost strojů, neochota spolupráce ze strany ostatních zaměstnanců, nevhodné pracovní podmínky zaměstnance či chybná organizace práce ze strany zaměstnavatele. K těmto faktorům je nutno při stanovení kritérií pro měření pracovního výkonu přihlížet a nepřenášet je na zaměstnance.

Kritéria měření výkonu by měla být zaměřena na:

- výkon (měřitelná, kvantifikovatelná kritéria),
- množství práce,
- zmetkovost (podíl zmetkové výroby na celkové produkci),
- chování zaměstnance,
- pracovní (pracovní disciplína, ochota přijímat úkoly, hospodárnost, dodržování pracovní doby, dodržování bezpečnosti práce),

- sociální (vztahy s ostatními zaměstnanci, jednání se zákazníky, loajalita k zaměstnavateli, ochota týmové spolupráce),
- znalosti a dovednosti zaměstnance (kreativita, samostatnost, schopnost vyrovnat se stresem, komunikační dovednosti, ochota se neustále vzdělávat).

Stanovení kritérií je základním předpokladem pro měření pracovního výkonu, ovšem bez definování skutečnosti, jaký výkon je pro organizaci žádoucí popřípadě přijatelný, je bezpředmětné. Koubek (2007) konstatuje, že je potřeba stanovit určitou úroveň, normu výkonu, a to výslovně a písemně.

Měření pracovního výkonu zaměstnance je základnou pro hodnocení zaměstnance, stanovení a výpočet mzdy či prémiové složky za odvedený výkon. Pro vedení organizace by mělo měření poskytovat zpětnou vazbu, zda je pracovní výkon v organizaci řízen efektivně.

3.8 Řízení pracovního výkonu v průběhu roku

Bláha (2013) tvrdí, že řízení pracovního výkonu v průběhu roku je jedním z nejdůležitějších rysů řízení pracovního výkonu. Jedná se o nepřetržitý proces s nutností zabezpečení zpětné vazby mezi nadřízeným a zaměstnancem, spočívající ve sledování, měření výkonu, komunikaci o výkonu, aktualizaci cílů a případných opatřeních při řešení problému vzniklých v rámci pracovního výkonu.

Zpětná vazba spočívá v poskytování objektivních informací zaměstnancům o výsledcích jejich odvedeného pracovního výkonu, pomáhá jim pochopit a uvědomit si jak pracovali a informuje je o požadovaném chování a jednání v organizaci. Pro zaměstnance je důležitá zejména z hlediska vývoje mezilidských vztahů v organizaci a může také výrazně ovlivnit pracovní výkon zaměstnance, týmu či celé organizace. Bláha (2013) konstatuje, že při poskytování zpětné vazby by měly být dodržovány následující principy, a to otevřenost, vzájemný respekt názorů, myšlenek či pocitů, spoluodpovědnost za otevřenou komunikaci umožňující dosahovat uspokojivých výsledků, cílevědomost při jednání a vyjadřování a v neposlední řadě také přiměřenost při otevřeném vyjadřování.

Další a nedílnou součástí řízení pracovního výkonu v průběhu roku je koučování zaměstnanců. Koučování je metoda vzdělávání a rozvoje, která spočívá ve formě individuálního kladení otázek, uvádění inspirujících příkladů, řízených rozhovorů a diskuzí, kdy si koučovaný sám uvědomuje své rezervy, rozpoznává možné řešení situací a následně si stanovuje možné řešení změn. Klíčovými nástroji efektivního koučování jsou naslouchání, kladení otázek, předkládání návrhů, sumarizování, testování porozumění, inspirování

a využívání mlčení (Šulěř, 2009).

Koučování by mělo vést zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu a k jeho osobnímu rozvoji.

3.9 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je jednou z nejdůležitějších částí samotného řízení pracovního výkonu jedince, patří k základním úkolům manažerů. Má značný význam jak pro vedení organizace, kterému vykresluje, jak zaměstnanci zvládají plnit své pracovní povinnosti a jaký podávají skutečný výkon. Na straně druhé má význam také pro samotného zaměstnance, a to, že zaměstnanci vlastně poskytují zpětnou vazbu ze strany vedení na jím vykonávanou práci. Zaměstnanec je tímto motivován k dosahování vyššího výkonu a zlepšení kvality pracovních činností, což mívá za následek možnost profesního růstu, zvyšování kvalifikace či zvyšování mzdového ohodnocení. Hodnocení vlastně slouží ke shrnutí odvedeného výkonu jedince za předcházející období a k možnosti zlepšení v budoucnosti.

V praxi se můžeme setkat s různými způsoby hodnocení. Pilařová (2008) tvrdí, že hodnocení pracovního výkonu by mělo být systematické, probíhající v pravidelných časových periodách (měsíčně, kvartálně či ročně), při přechodu jedince na jinou pracovní pozici nebo v případě, že dojde u zaměstnance k poklesu jeho pracovní výkonnosti. Systematické hodnocení probíhá ve většině případů písemně, za předem stanovených kritérií a postupů. Na druhé straně se lze také setkat s hodnocením nesystematickým, které bývá většinou ústní s neformálním charakterem, uskutečňuje se nahodile, dle potřeby hodnotitele (nadřízeného). Oproti systematickému hodnocení nemívá hodnocení nesystematické předem stanová kritéria a postupy.

Mezi metody hodnocení pracovního výkonu můžeme zařadit hodnocení pomocí:

Srovnávacích metod

- metoda pořadí – seřazení zaměstnanců podle předem stanoveného kritéria od nejlepšího po nejhoršího,
- metoda přidělení bodů – jak uvádí Hroník (2006) se tato metoda používá při posuzování dle více kritérií. Výsledky v různých oblastech, které jsou vyjádřeny různými hodnotami, jsou převedeny na body, které vyjádří profil hodnoceného,
- metoda nucené distribuce – hodnotící je nucen umístit určitou část zaměstnanců do výkonnostních skupin (od nejnižší až po nejvyšší), cílem je překonat nevoli hodnotících klasifikovat hodnoceného středními hodnotami,

- metoda párového srovnávání – touto metodou srovnává hodnotitel každého jedince s každým, kdy tomu lepšímu z dvojice srovnávaných přidělí bod. Součtem bodů je zjištěno pořadí hodnocených.

Nesrovnávacích metod

- metoda MBO – založena na hodnocení dosažených cílů hodnoceného;
- klasifikační stupnice – numerická stupnice se slovním hodnocením, nejvyšší motivační účinek má stupnice se sudým počtem stupňů – postrádá střední hodnotu;
- metoda BARS – založena na principu hodnocení přístupu k práci, dodržování určitých pracovních postupů při práci a samotné pracovní chování;
- assesment centre – metoda hodnocení, při které jsou hodnoceni na základě absolvování případových studií, hraní rolí, modelových situací, strukturovaných rozhovorů či prezentací, hodnotící jsou z řad speciálně proškolených interních a externích odborníků;
- mystery shopping – hodnotící jsou externisté a anonymní, hodnotí chování hodnoceného při běžném plnění pracovních povinností hodnoceného.

Hodnotícího pohovoru

Vedení hodnotícího pohovoru je jedním z nejdůležitějších a nejobtížnějších úkolů nadřízeného pracovníka. Jejich předností je hodnocení neverbální komunikace hodnoceného. Hodnotící pohovory by měly probíhat minimálně jednou ročně, musí být předem znám jejich termín a obsah. Koubek (2004), tvrdí, že součástí pohovoru by mělo být také sebehodnocení zaměstnance. Sebehodnocení zvyšuje motivaci zaměstnance a poskytuje hodnotiteli informace o názoru zaměstnance na odvedený pracovní výkon.

Hodnotící pohovor má zpravidla 3 části, a to přípravu na pohovor, samotný pohovor mezi hodnotitelem a zaměstnancem a následné vyhodnocení se stanovením cílů na další období.

Příprava na pracovní pohovor by měla obsahovat shrnutí pracovních výsledků zaměstnance za hodnocené období, shrnutí úspěšně či neúspěšně vykonaných úkolů a silných a slabých stránek zaměstnance, návrh cílů na následující období.

Je důležité, aby samotný hodnotící pohovor byl veden v klidné, uvolněné a přátelské atmosféře a byl o něm proveden písemný záznam. Hodnotitelem by měly být kladeny otázky vedoucí k možnosti hodnoceného vyjádřit svůj názor, popřípadě povedou k diskuzi. Hodnotící otázky se musí týkat pracovního výkonu v hodnoceném období.

Při ukončení hodnotícího pohovoru je nutno dohodnout a zformulovat cíle na další období, vyhotovit kompletní písemný záznam o pohovoru, projednat se zaměstnancem případné změny, které po provedeném pohovoru mohou nastat.

V rámci mezilidských vztahů nemusí být hodnocení zaměstnanců objektivní. Mathis a Jackson (2008) uvádějí jako nejčastější chyby při hodnocení:

- chyba schovávavosti – všichni zaměstnanci jsou hodnoceni vyšším stupněm, než odpovídá skutečnosti;
- chyba přísnosti – všichni zaměstnanci jsou hodnoceny nižším stupněm, než odpovídá skutečnosti;
- centrální tendence – všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jako průměrní;
- efekt nedávnosti – posouzení zaměstnance vlivem nedávných výsledků, nerespektování výsledků za celé hodnotící období;
- předsudky – zaujatost vůči určitým skupinám;
- chyba kontrastu – srovnávání zaměstnanců mezi sebou, nikoliv hodnocení výkonu;
- sebezprojekce – lépe jsou hodnoceni zaměstnanci se stejnými zájmy jako hodnotitel;
- halo a horn efekt – ovlivnění hodnocení výsledkem pouze v jedné z hodnocených oblastí a v důsledku tohoto jsou hodnoceny pozitivně i ostatní oblasti hodnocení.

Celkový přínos hodnocení pracovního výkonu v organizaci je spatřován ve zlepšení komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami, rozpoznání silných či slabých stránek pracovníků svými nadřízenými, což má za následek efektivnější využívání lidských zdrojů a zvyšování výkonnosti organizace.

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z hlavních pilířů odměňování, kdy systém odměňování měl na hodnocení navazovat.

3.10 Odměňování pracovního výkonu

Odměna, ať již ve formě peněžní, naturální či odměna ve formě úspěchu či ocenění, je jedním z nejúčinnějších motivačních faktorů jedince. V současné době má odměna za pracovní výkon nejčastěji podobu finanční, tzn. že zaměstnanci jsou odměňováni formou mzdy či platu. Veřejností bývají tyto dva pojmy často zaměňovány. Mzda je odměna za vykonanou práci poskytovaná v soukromém podnikatelském sektoru a je stanovena vnitřním předpisem či na základě kolektivní smlouvy a v souladu s respektováním stanovené výše

zaručené minimální mzdy. Plat je odměnou poskytovanou za vykonanou práci v sektoru veřejném či státním, na základě státem stanovených platových tabulek, které jsou rozdílné pro zaměstnance bezpečnostních složek, orgánů státní správy, samosprávy, školství či zdravotnictví.

Jak uvádí Šubrt (2012), mzda i plat jsou poskytovány zaměstnancům za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, dále podle jejich dosahovaných výsledků a pracovní výkonnosti. Na odměnu za práci je možno také nahlížet jako na obchodní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec v tomto vztahu svou práci nabízí a zaměstnavatel práci nakupuje.

Výši celkové odměny za práci vykonávanou v určité profesi ovlivňuje ve velké míře nabídka a poptávka na trhu práce. V případě nedostatku kvalifikovaných pracovníků určité profese bude docházet mezi potencionálními zaměstnavateli ke konkurenčnímu boji na trhu práce, který bude mít za následek zvyšování nabízené mzdy. Opačný případ, kdy je nabízená mzda na hranici zaručené minimální mzdy, nastává v případě, že je pracovní trh uchazeči o zaměstnání přesycen. V tomto případě si zaměstnavatelé zaměstnance vybírají a vzhledem k přesycení trhu jsou uchazeči nuceni pracovat za mzdu nižší.

Na mzdu můžeme také nahlížet jako na obchodní vztah mezi zaměstnancem, který svou práci nabízí a zaměstnavatelem, který práci nakupuje.

Systém odměňování zaměstnanců v organizaci by měl navazovat na objektivní hodnocení pracovního výkonu jedince. Jak uvádí Stýblo (2009), systém odměňování by měl být motivační, spravedlivý a transparentní. Ze strany organizace by měl být koncipován tak, aby byl oporou při získávání a udržení talentovaných a schopných zaměstnanců. Zaměstnanec musí být seznámen se systémem odměňování před započítáním pracovního výkonu.

„Definice celkové odměny obvykle zahrnuje nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, variabilní složka mzdy/platu a benefity, ale také nehmotné prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí“ (Armstrong, Murlis, 2007, str. 12). – obr. 3.4.

Obr. 3.4 – Složky celkové odměny



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA, A. ČOPÍKOVÁ, a K. KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. str. 182. ISBN 978-80-248-3554-9.

Celková odměna za pracovní výkon se tedy skládá ze složek hmotného a nehmotného odměňování. Složky hmotného odměňování dělíme na nárokové a nenárokové. Mezi nárokové složky řadíme:

Základní mzda/plat, kdy mezi nejčastější formy patří:

- *časová mzda*, která je nejvíce rozšířenou formou, je používána při odměňování výkonu, který nelze odměňovat jinak než na základě času, po který je práce vykonávána. Stanoví se jako součin mzdové sazby za zvolenou časovou jednotku (nejčastěji hodina) a počtem odpracovaných jednotek v daném časovém období (nejčastěji 1 měsíc). Nedostatek odměňování časovou mzdou je spatřován v nízkém motivačním účinku zaměstnance k podávání pracovního výkonu. Časovou mzdu lze sjednat také jako pevnou měsíční částku za odváděnou práci.
- *úkolová mzda*, kdy je tato mzda používána při oceňování výkonu, jehož splnění může zaměstnanec plně ovlivnit. Je stanovena na základě norem, počtu výrobků či výkonů, které zaměstnanec odvede a podle dané kalkulované sazby za jednotku. Tato forma odměňování je pro zaměstnance vysoce motivační, ale měla by být použita pouze v případech, kdy nejsou zaměstnanci při vysokém pracovním výkonu vystaveni zvýšenému riziku újm na zdraví či ohrožení předpisů bezpečnosti práce.
- *podílová mzda*, jedná se o formu mzdy, kdy jsou zaměstnanci (převážně v obchodních činnostech) odměňováni procentuálním podílem na výkonech vyjádřeným

v peněžních jednotkách.

- *smíšená mzda* – jedná se kombinace forem odměňování, a to jako kombinace úkolové a časové mzdy nebo mzdy podílové a časové.

Povinné příplatky ke mzdě

Vysokajová a kol. (2012) uvádí povinné příplatky ke mzdě/platu takto:

- příplatek za práci přesčas – nejméně 25% průměrného výdělku u zaměstnanců soukromého sektoru, 25% nebo 50% (práce ve dnech nepřetržitého volna) u zaměstnanců ve státním sektoru;
- příplatek za práci v sobotu a v neděli - nejméně 10% průměrného výdělku u zaměstnanců soukromého sektoru, 25% u zaměstnanců ve státním sektoru;
- příplatek za práci ve svátek - nejméně 100% průměrného výdělku u zaměstnanců soukromého i státního sektoru;
- příplatek za práci v noci – při práci konané v rozmezí od 22:00 – 06:00 hodin náleží zaměstnanci příplatek ve výši nejméně 10% průměrného výdělku – u soukromého sektoru, 20% u zaměstnanců ve veřejném sektoru;
- příplatek za práci ve ztíženém prostředí – nejméně 10% průměrného výdělku u zaměstnanců soukromého sektoru, 5% u zaměstnanců ve státním sektoru;
- příplatek za vedení – u zaměstnanců státního sektoru 5-60% platového tarifu;
- osobní příplatek - u zaměstnanců státního sektoru až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen;
- zvláštní příplatek – u zaměstnanců státního sektoru, kteří vykonávají práci s rizikem ohrožení života nebo obtížným pracovním režimem;
- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah.

Výše uvedené příplatky ke mzdě/platu jsou stanoveny, vymezeny a upraveny Zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění.

Jak je patrné z obrázku 3.4 jsou součástí hmotného odměňování také nenárokové složky mzdy či platu, mezi které patří:

Prémie a Odměny

Prémii můžeme označit mzdovou složkou, která zaměstnancem ovlivnitelná a je pro něj motivační. Zaměstnanec může výši premiové složky ovlivnit dle stanovených ukazatelů a plnění norem. Pro zaměstnavatele představuje formu zainteresovanosti zaměstnance na výsledcích pracovního výkonu. Poskytování a výše premii není upravena zákonným

předpisem, nýbrž si ji organizace stanovuje interním předpisem či dojednává v kolektivní smlouvě.

Odměna je poskytována zaměstnanci za splnění mimořádného či zvlášť obtížného pracovního úkolu, tento pojem je vymezen Zákonem č. 262/2006 Sb. zákoník práce v platném znění.

Na základě vnitřního předpisu či kolektivní smlouvy mohou být zaměstnancům poskytovány také další formy odměn, a to odměna při dosažení pracovního či životního jubilea, při odchodu do starobního důchodu, při narození dítěte apod.

Mezi další složky odměňování řadíme také zaměstnanecké benefity, které mohou být ve formě poskytování příspěvku na stravování, penzijní připojištění, životní pojištění. Výši a nárok na čerpání zaměstnaneckých benefitů upravuje vnitřní předpis zaměstnavatele či kolektivní smlouva, pokud je uzavřena. Mohou být stanoveny každému zaměstnanci stejně či formou tzv. Cafeteria systému, kdy má zaměstnanec stanoven peněžní limit čerpání a v jeho rámci čerpá nabízené benefity, dle svého uvážení a potřeby.

Jako formu nehmotného odměňování za pracovní výkon zaměstnance řadíme pochvalu, uznání, povýšení na vyšší pracovní pozici v rámci organizační struktury, možnost vzdělávání nad rámec pracovních aktivit, možnost seberealizace. Jedná se o formu odměny, která není spojena s finanční výhodou pro zaměstnance.

3.11 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak již bylo v úvodu zmiňováno, vzhledem k neustále se inovujícím technologiím a změnám v tržním systému je nutno k zabezpečení splnění strategických cílů společnosti, zaměstnance těmto změnám přizpůsobovat. Důležitým aspektem v systému řízení pracovního výkonu je důkladné a účelné plánování vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnance.

Jak uvádí Bláha (2013) je vzdělávání proces, kdy jedinci v krátkodobém časovém rámci získávají a rozvíjení své znalosti, dovednosti, schopnosti pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Oproti tomu rozvoj zaměstnanců je chápán jako dlouhodobý proces, kdy jsou vzdělávací aktivity zaměřeny na budoucí potřeby a mají vliv na osobní a profesní růst jedince.

Hroník (2007) dělí vzdělávání na to, zda je zaměřeno na rozvoj tzv. tvrdých či měkkých dovedností. Mezi tvrdé dovednosti můžeme zařadit odborné dovednosti, které se dají dobře naučit, a to například jazykové, logické, technické, informační či vědomostní dovednosti. Jako měkké dovednosti uvádíme komunikační dovednosti, ať verbální či neverbální, empatie,

asertivita, odolnost vůči stresu, přiměřené sebevědomí či uznávání morálních a etických hodnot. V minulosti byly tyto tzv. měkké dovednosti často opomíjeny a byl kladen důraz pouze na dovednosti, které se dají snadno měřit a doložit, tzv. tvrdé dovednosti. V současné době je kladen důraz na kombinaci obou těchto dovedností.

Hroník (2007) upozorňuje na to, že typ vzdělávání by měl být rozlišován také na základě skutečnosti, v kterém stádiu zaměstnaneckého vztahu k němu dochází. V těchto případech se může jednat o vzdělávání během adaptace zaměstnance, během pracovního procesu či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců při odchodu z organizace. V posledním případě, jak uvádí Armstrong (2007), se jedná o tzv. outplacement, kdy zaměstnavatel nabízí pomoc zaměstnancům, kteří se stali nadbytečnými, při hledání nového zaměstnání. Jedná se především o pomoc při správném vytvoření a sestavení životopisu či přípravě na pracovní pohovor u nového potencionálního zaměstnavatele.

Základním bodem při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnance je zhodnocení současného stavu znalostí a porovnání s požadovanou novou úrovní. Identifikace probíhá ve třech krocích:

- analyzovat, zda společnost pro splnění svých plánů a cílů disponuje s dostatečně vzdělanými zaměstnanci,
- porovnat požadavky na pracovní pozici (dle pracovních náplně či popisu pracovního místa) se skutečnými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi zaměstnanců,
- analyzovat pracovní hodnocení zaměstnanců.

Na základě vyhodnocení identifikace jsou zaměstnanci začleňováni do stanoveného systému vzdělávání.

Dle Hroníka (2007) je vzdělávání způsob učení, který je ohraničený, organizovaný a institucionalizovaný. V mnoha organizacích dodnes přetrvává tvrzení, že důležité je pouze vzdělávání zaměstnanců, které je zaměřeno pouze na zákonem předepsané znalosti, např. školení svářečů, vazačů a jeřábníků, řidičů referentských vozidel, BOZP a PO. Toto tvrzení vyvrací skutečnost, že si zaměstnavatel ani zaměstnanec ve většině případů neuvědomují, že forma vzdělávání je také samotný výkon práce v kolektivu ostatních zaměstnanců, kdy je samotný zaměstnanec veden služebně starším a zkušenějším kolegou.

Metody vzdělávání je možno rozdělit do dvou skupin, a to vzdělávání na pracovišti (on the job), kdy se jedná o metody praktikované přímo na pracovišti, při konkrétním pracovním úkolu a mimo pracoviště (off the job), což jsou praktiky pořádané ve vzdělávacích institucích

či školních pracovištích.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti řadíme například:

- *e-learning* – vzdělávání pomocí informačních technologií,
- *rotaci práce* – vzdělávající se pracovník je pověřován úkoly na různých odděleních organizace, kdy poznává fungování a náplň práce daných oddělení. Tato metoda se také využívá při odstranění stereotypu pracovníka při vykonávání neustále opakující se pracovní činnosti a napomáhá pracovníkům před vznikem možné frustrace,
- *koučování* – rozvíjení schopností, dovedností a zlepšování výkonu zaměstnance pomocí pokládání otázek a poskytováním informací koučem (manažerem, vedoucím či interním nebo externím odborným pracovníkem),
- *mentoring* – zaměstnanec vykonává práci pod dohledem zkušeného pracovníka (mentora), který zaměstnanci radí a pomáhá s vykonáním svěřeného pracovního úkolu,
- *pracovní instruktáž* – zaměstnanci je ze strany svého instruktora (manažer, vedoucí či interní nebo externí odborný pracovník) nejprve pracovní úkol prezentován, vysvětlen, názorně demonstrován, po té si zaměstnanec samotný úkon vyzkouší, procvičuje a zdokonaluje za neustálého dohledu instruktora.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří školení, semináře, přednášky, řešení případových studií, hraní rolí apod.

Nejdůležitější částí procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je jeho vyhodnocení. Veškeré aktivity se vzdělávání související by měly směřovat k přínosu pro organizaci, především k naplnění jejich cílů a také k přínosu pro zaměstnance. Zaměstnanec si každým vzděláváním zvyšuje svou hodnotu na pracovním trhu, organizace se vzdělanými, kvalitními a schopnými zaměstnanci zvyšuje svou konkurenceschopnost a prestiž.

3.12 Implementace řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu nemusí pro společnost, ani nově vznikající, znamenat implementaci nového procesu. V některých případech si společnosti ani neuvědomují, že při jejich běžném chodu tento proces probíhá. Jak již bylo zmíněno výše, řízení pracovního výkonu obsahuje činnosti jako stanovení cílů společnosti, plánování samotného výkonu, řízení výkonu, měření a hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich následné odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pro řádný chod společnosti musí být tyto činnosti

provázány a zaměstnanci, ať již na manažerských či dělnických pozicích s nimi musí být seznámeni a ztotožnit se s nimi. V případě, že tento soulad nenastane je třeba stávající systém přehodnotit. Bláha (2013) uvádí následující kroky při implementaci nového či úpravě stávajícího systému řízení pracovního výkonu:

- provést diagnózu současné situace a objasnit příčiny jejího vzniku – konkrétně dotazováním se zúčastněných osob na témata týkajících se plánování, řízení, hodnocení pracovního výkonu a s tímto spojeným odměňováním, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- vytvořit skupinu pracovníků odpovědnou za řádnou implementaci pracovního výkonu ve společnosti;
- vyjasnit si požadované cíle procesu řízení pracovního výkonu – úspěšnost implementace spočívá v dosažení jednotného názoru pracovníků skupiny;
- navrhnout odpovídající podoby jednotlivých složek procesu řízení pracovního výkonu, vedoucích k růstu výkonu jednotlivce či týmu a zároveň k růstu výkonnosti celé organizace;
- nastavit a využívat způsob měření výkonu jednotlivce, týmu či výkonnosti celé organizace –objektivní, spravedlivý a konzistentní způsob s poskytovanou zpětnou vazbou na odvedený pracovní výkon zaměstnance;
- navrhnout způsob řešení výskytu existence neodpovídajícího pracovního výkonu – nutnost pochopit příčinu výskytu a navrhnout opatření či pomoc při eliminaci těchto příčin;
- vytvořit odpovídající a relevantní dokumentaci systému řízení pracovního výkonu – směrnice, smlouvy (dohody) o pracovním výkonu, záznamy o pracovním výkonu, hodnotící formuláře atd.;
- zabezpečit informovanost zaměstnanců o všech skutečnostech souvisejících se systémem řízení pracovního výkonu;
- zajistit potřebný výcvik (vzdělávání) vedoucích v systému;
- realizovat samotný proces řízení pracovního výkonu;
- vyhodnotit proces řízení - po jeho samotném zavedení je nutno proces sledovat a pravidelně vyhodnocovat a na základě poznatků provádět případné úpravy.

Armstrong (2011) konstatuje, že již při implementaci procesu řízení pracovního výkonu je nutno stanovit kritéria vyhodnocování jeho úspěšnosti. Kritéria by měla zachycovat

hodnocení efektivnosti a úspěšnosti procesu jak z pohledu manažerů, tak také z pohledu zaměstnanců. Tímto způsobem bude zachycena objektivita úspěšnosti při implementaci procesu řízení pracovního výkonu.

Shrnutí

V první, teoreticko-metodické části byly vymezeno témata poslání a cílů organizace, řízení pracovního výkonu, dále byly vymezeny obecné pojmy související s řízením, plánováním pracovního výkonu, motivací, vzděláváním, hodnocením a odměňováním. Jedná se především o rozlišení pojmů plánování pracovního výkonu a hodnocení, které bývají veřejností často chápány jako totožné. Hlavní rozdíl mezi těmito pojmy je spatřován ve skutečnosti, že řízení pracovního výkonu je zaměřováno především na budoucnost a je uplatňováno plošně u všech zaměstnanců. Představuje soubor činností, které zajišťují odpovídající, požadovaný výkon zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu probíhá celoročně. Na rozdíl hodnocení pracovního výkonu Mathis a Jackson (2008) definují jako systém zhodnocení a komunikace se zaměstnanci zaměřený na skutečnosti, jak kvalitně odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným požadavkům ve společnosti. V tomto případě se jedná o hodnocení výkonu v minulosti a zpravidla se provádí jednou za rok.

Mezi dalšími pojmy, které zde byly objasněny jsou měření pracovního výkonu, formy odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nedílnou součástí této kapitoly bylo také vysvětlení implementace procesu řízení pracovního výkonu v organizaci.

Tato část práce byla zpracována na základě rešerší odborných publikací a studia teoretických východisek v dané problematice řízení pracovního výkonu v organizaci.

4 Charakteristika společnosti RKL Slévárna, s.r.o.

Hutnictví a slévárenství patří mezi tradiční odvětví české ekonomiky, které vzhledem k rozvoji navazujících odvětví v posledních letech průběžně posiluje svou pozici v rámci zpracovatelského průmyslu ČR. Odvětví prošlo v posledních desetiletích významnými strukturálními změnami. Tyto změny se promítly jak do objemu výrobních kapacit (hutnictví bylo v 80. a 90. letech 20. století významně kapacitně předimenzováno) a jejich výrobkové orientace, tak i do vlastnických a majetkových vztahů jednotlivých společností. V současné době lze odvětví hodnotit jako stabilizované.

Společnost vznikla v roce 1885 jako firma se zaměřením na výrobu odlitků pro kotle, radiátory a armatury. V šedesátých letech dvacátého století se stala metalurgickou základnou významného výrobce průmyslových armatur a čerpadel v Moravskoslezském kraji, kdy produkovala odlitky ze železných i neželezných litin.

Od roku 2003 je společnost zcela privátní firmou, vlastněnou spediční firmou RKL Opava, spol. s r.o. Prodejem také společnost dostala nový název Slévárna Dolní Benešov s.r.o. Současní majitelé společnost odkoupili jako ztrátovou, s vysokými závazky vůči dodavatelům a na pokraji likvidace. Snahou a schopností majitelů se společnost uzavření a likvidaci vyhnula a začala si opět budovat své jméno na trhu. V současné době společnost zaujímá jedno z předních míst mezi konkurencí na trhu slévárenství v České republice.

Na základě rozhodnutí valné hromady společnosti a v důsledku rozšíření povědomí trhu a zákazníků o jednotné obchodní značce RKL, došlo k datu 1.1.2015 ke změně obchodního názvu společnosti, a to RKL Slévárna, s.r.o.

Hlavním posláním společnosti RKL Slévárna, s.r.o. je výroba odlitků ze šedých a tvárných litin pro použití v různých průmyslových odvětvích (například strojírenství, automobilní, stavební či energetický průmysl). V současné době je společnost schopna nabídnout svým zákazníkům kusovou a malosériovou výrobu odlitků o hmotnosti od 25 do 3.500 kg technologií výroby forem do samotuhnoucích furanových směsí.. Roční technická kapacita slévárny činí 5.500 tun odlitků.

Technologie výroby

Společnost využívá k tavení středofrekvenční tavicí agregáty značky INDUCTOTHERM o obsahu 2 x 4t tekutého kovu za hodinu. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o slévárnu s kusovou či malosériovou výrobou probíhá zde ruční výroba forem do samotuhnoucích

furanových směsí a také ruční výroba jader metodou COLD BOX amin nebo do furanových směsí. Minimální velikost formovacích rámců 500 x 500 mm a maximální velikost formovacích rámců 1800 x 1800 mm .

Společnost RKL Slévárna, s.r.o. je schopna pružně reagovat na požadavky svých zákazníků nabídkou doplňkových služeb, které spočívají v čištění, broušení a tryskání odlitků nebo jiných výrobků, tepelné zpracování (žihání) zajišťováno, barvení a lakování odlitků, kompletní opracování odlitků, skladování a balení odlitků. Společnost disponuje také vlastní zkušebnou litiny, která nabízí kontrolu vlastností materiálů dle požadavků zákazníka (spektrometrické analýzy chemického složení, mechanické zkoušky pevnosti v tahu, tažnosti a tvrdosti, rozměrové kontroly odlitků, metalografické zkoušky, statistické metody, nedestruktivní zkoušky – RTG, UZV, magnetické zkoušky). Veškeré tyto služby jsou ve společnosti zajištěny vlastními, odborně proškolenými zaměstnanci.

Vzhledem k výše zmiňované skutečnosti, že je společnost RKL Slévárna, s.r.o. vlastněna spediční a logistickou firmou RKL Opava spol. s r.o., zajišťuje také kompletní logistické služby včetně služeb celní deklarace.

Nedílnou součástí společnosti je vlastní modelárna, jejíž náplní je výroba nových modelových zařízení ze dřeva, lehkých kovů nebo umělých hmot, úprava stávajících modelových zařízení zákazníka na používanou výrobní technologii, opravy modelových zařízení, výroba dřevěných obalů export zboží.

Z hlediska prodeje svých výrobků je 20% stávající produkce určeno pro domácí odběratele, 80% pak směřuje do zahraničí. Odběrateli jsou jak firmy z oblasti důlního průmyslu, čerpací techniky, hutnického a strojírenského průmyslu, všeobecného strojírenství a do různých speciálních aplikací a tepelných procesů. Mezi nejvýznamnější odběratele patří společnosti STORVIK (Norsko), SEW Autodrive GmbH. (Německo), Reintjes GmbH. (Německo), Leroy Somer – Emerson group (Francie), Ingersoll Rand (Francie), Siemens (Německo, Česká republika), Edwards (Velká Británie), EURO-GUSS (Lucembursko), Hidrostaal (Švýcarsko), MOSLED (CZ), JMA (CZ), MSA Rimer group (CZ). Nyní se společnost také připravuje expandovat svou produkci na severský trh – Švédsko, Finsko a Norsko – kde je po výrobcích poptávka.

Firma je držitelem certifikátu EN ISO 9001:2009, kdy tuto certifikaci dne 25.3.2015 úspěšně obhájila, dále certifikace BUREAU VERITAS podle dozoru BV Mode II pro výrobu a dodávky pro lodní průmysl podle BV Rules a certifikátu pro lodní průmysl dle pravidel DNV /Det Norske Veritas / s.r.o. Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost řadí k významným

znečišťovatelům ovzduší v Moravskoslezském kraji, je důležité zmínit zapojení společnosti do systému Ekologický podnik, kdy společnost certifikaci v tomto systému již 3 roky úspěšně obhájí. Cílem pro rok 2015 je zavedení systému ISO 14001:2004, na který se v současné době intenzivně připravuje a přizpůsobuje své současné metody systému jakosti.

Společnost RKL Slévárna, s.r.o. neeviduje žádné dlouhodobé ani krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci. Veškeré změny v používaných technologiích či modernizaci areálu společnosti (budov, pozemků) financuje ze svých finančních zdrojů, popřípadě ve spolupráci s dotačními programy. Společnost provozuje předmět podnikání ve vlastních prostorách.

Organizační struktura společnosti (příloha č. 1) je stanovena na základě vnitřní směrnice – Rozhodnutí ředitele RŘ č. 01/2015, Organizační řád společnosti RKL Slévárna, s.r.o. Tato směrnice stanovuje a popisuje strukturu pracovních pozic, jejich hierarchii, zodpovědnost a pravomoci a v neposlední řadě také práva a povinnosti zaměstnanců společnosti. U pracovníků technicko-administrativní pozic je pracovní výkon stanoven na základě popisu pracovní náplně, popisy pracovních náplní dělnických profesí jsou stanoveny v technologických návodkách pro konkrétní pracoviště, na které je pracovník zařazen. Společnost v současné době zaměstnává 122 pracovníků v hlavním pracovním poměru, z toho 23 na technicko-hospodářských pozicích, včetně manažerských pozic a 99 pracovníků na pozicích dělnických. Dělnické pozice jsou rozvrženy do profesí tavič, slévač, slévárenský dělník či dělnice, modelář. K zajištění bezproblémového chodu slévárenského provozu jsou ve společnosti v pracovním poměru také pracovníci údržby (technologického rozvoje) a elektrikáři. Rozdělení pracovníků dle pracovních pozic je uvedeno v tabulce 4.1 a rozdělení pracovníků dle věkové struktury je znázorněno v tabulce 4.2.

Tab. 4.1 Rozdělení pracovníků dle pracovních pozic

Název pracovní pozice	THP	Tavič	Slévač	Slévárenský dělník	Modelář	Elektrikář
Počet zaměstnanců	24	3	36	45	12	2

Tab. 4.2 Věková struktura pracovníků společnosti

Věk (v letech)	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	Nad 60
Počet zaměstnanců	6	8	21	17	23	19	15	9	4

5 Analýza současného stavu řízení pracovního výkonu

Tato kapitola bude věnována analýze a rozboru současného stavu řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti. Na základě prostudování vnitřních organizačních směrnic bude popsán současný stav a vymezeny činnosti, které proces řízení pracovního výkonu zahrnuje. Konkrétně zde budou uvedeny cíle organizace a útvarů ve společnosti působících, postup při plánování výkonu zaměstnance, systém řízení pracovního výkonu v průběhu roku, hodnocení a odměňování a v neposlední řadě bude tato část práce věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců společnosti.

5.1 Poslání a strategie společnosti RKL Slévárna, s.r.o.

Jak již bylo v charakteristice společnosti uváděno, hlavním posláním společnosti je výroba širokého spektra odlitků ze šedé a tvárné litiny pro odběratele především z oblasti důlního průmyslu, čerpací techniky, hutnického, energetického a strojírenského průmyslu, všeobecného strojírenství a do různých speciálních aplikací a tepelných procesů, dále výrobci převodovek pro lodní techniku a těžkou techniku, výrobci speciálních strojů a zařízení.

Vzhledem ke skutečnosti, že je společnost RKL Slévárna, s.r.o. výrobní podnik, jsou strategické cíle stanovovány v horizontu střednědobého období, a to konkrétně na 5 let. V současné době má společnost pro období od roku 2013 až do roku 2018 stanoveny následující strategické cíle.

- 1) Dosahovat dlouhodobého stabilního ekonomického růstu společnosti s postupným nárůstem tržeb o 4% meziročně a postupný růst přidané hodnoty o 5% do roku 2018, s důrazem na plnění požadavků zákazníků, dlouhodobé kvalitní vztahy s dodavateli, minimalizaci dopadů na životní prostředí a pozitivní funkci firmy ve společnosti.
- 2) Zajistit nárůst produkce odlitků ze šedých a tvárných litin modernizací technologie výroby forem a jader o 4% meziročně.
- 3) Získat nové zákazníky s výrobním požadavkem nad 10% výrobní produkce ročně, a to jejich aktivním vyhledáváním, rychlostí a způsobem řešení poptávek a nabídek, objednávek, smluv, zabezpečováním požadované kvality, termínů, péči a uspokojováním požadavků zákazníků.
- 4) Udržovat a rozšiřovat spolupráci a objem produkce pro stávající zákazníky aktivní péčí, rychlostí vyřizování objednávek a kupních smluv, dodržováním požadované kvality a dodacích lhůt, rychlou reakcí na změny v požadavcích zákazníků.

- 5) Plnit požadavky zákazníků včetně realizace nových produktů a servisu tak, aby byla zajištěna všechna jejich očekávání a zajištěna požadovaná technická úroveň v souladu se schválenou dokumentací, obecně platnými právními předpisy a požadavky smluv.
- 6) Udržovat a zvyšovat kvalitu dodávaných výrobků a zákaznického servisu, a to snížením vnitřní zmetkovitosti při výrobě odlitků na 4% meziročně a dále snížením vnější zmetkovitosti (reklamací zákazníků) na 1% ročně a tuto úroveň udržovat.
- 7) Využívat kvalifikované zaměstnance pro pracovní činnosti ve společnosti, zajišťovat jejich soustavné vzdělávání, odborný růst, školení a výcvik, a to rozšířením nabídky školení a vzdělávání a meziročním nárůstem objemu finančních prostředků na školení, vzdělávání a odborný výcvik zaměstnanců o 3%.
- 8) Zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při veškeré činnosti ve společnosti s cílem eliminace a předcházení pracovním úrazům.
- 9) Materiály a dodávky potřebné pro výrobní činnosti firmy zajišťovat pouze od prověřených a schválených dodavatelů, u kterých je zaručena trvalá kvalita dodávek. Provádět rozvoj dodavatelů v rámci zvyšování kvality dodávek s cílem 5 dodavatelských auditů ročně.
- 10) Výrobu zabezpečovat na odpovídajícím výrobním zařízení s periodickým ověřováním způsobilosti výrobního zařízení. Při výrobě uplatňovat odpovídající technologie v souladu s novými poznatky technického rozvoje oboru. Tímto vytvořit předpoklady pro možnosti rozvoje a rozšíření výrobního sortimentu a zabezpečování zvýšených požadavků zákazníků na kvalitu dodávek.

5.2 Cíle společnosti

Oproti výše zmiňovaným střednědobým strategickým cílům jsou ve společnosti také stanovovány cíle krátkodobé. Tyto cíle jsou sestavovány vedením společnosti s ohledem na vyhodnocení plnění cílů období minulého. Po konzultaci a připomínkování ze strany zainteresovaných manažerských pracovníků jsou tyto cíle zveřejněny a jsou s nimi všichni zaměstnanci společnosti seznámeni. Seznámení probíhá formou vyvěšení na informační tabuli společnosti.

Stanovené cíle společnosti RKL Slévárna, s.r.o. pro rok 2015:

- 1) Zajistit potřebný objem zakázkové náplně pro zvýšenou technickou kapacitu formoven na hodnotu 5000 t odlitků /rok.
- 2) Zavést dvousměnný provoz u poloautomatické linky na základě naplnění kapacit

linky.

- 3) Udržet dosavadní vývoj v oblasti zmetkovitosti z posledních let s cílem nepřekročení limitu vnitřní zmetkovitosti 4% a externí zmetkovitosti 1% vůči nárůstu meziroční - celkové produkce výroby a nárůstu nových projektů.
- 4) Zajistit účast všech technicko-hospodářských pracovníků na speciálních školeních kvality – řešení vnitřních neshod formou 8 D reportu.
- 5) V rámci zlepšení kvality dodavatelských vztahů provést za rok 2015 u problémových dodavatelů minimálně 2 procesní zákaznické audity.
- 6) V rámci zvýšení efektivity logistických toků materiálu provést změnu lay-outu slévárny uzavřením 3. lodi a vytvořit vytloukárny v těchto prostorách.
- 7) Trvale udržet počet závažných pracovních úrazů na pracovištích firmy na úrovni roku 2014.
- 8) Zlepšit podmínky pracovního prostředí a ochrany životního prostředí formou technologického dořešení manipulace s odprašky uzavřeným okruhem (jemných filtrovaných podílů z výroby) a použitých písků.
- 9) Získat minimálně 3-5 nových odběratelů odlitků v roce 2015 s tržbami dohromady nejméně 3 mil CZK.
- 10) Získat minimálně jednoho nového odběratele v modelárně v roce 2015 s tržbami nejméně 0,3 mil CZK.

Cíle společnosti pro daný rok jsou vydávány formou interního předpisu – pro rok 2015 se jedná o Rozhodnutí ředitele RŘ č. 06/2015. Každý cíl je termínově vymezen a za splnění tohoto cíle odpovídá konkrétní, písemně určený pracovník společnosti. Vyhodnocení plnění cílů za minulé období je obsaženo ve zprávě představitele vedení pro jakost, která je překládána majitelům společnosti a externímu auditorovi v rámci každoročního přezkumného auditu systému ISO 9001:2009.

V roce 2014 společnost nezaznamenala žádný pracovní úraz. Tento jev je způsoben především kvalitním proškolením, dodržováním pracovních postupů a zásad bezpečnosti zaměstnanců při pracovním výkonu.

5.3 Plánování výkonu

Společnost RKL Slévárna, s.r.o. je společností výrobní. Z tohoto důvodu musí být výkon plánován na základě požadovaného, předem dohodnutého termínu s ohledem na možnosti výrobní kapacity společnosti. Dalším důležitým aspektem pro efektivní plánování výkonu je

zajištění dostatečného množství výrobních surovin a lidských zdrojů.

V případě nedostatku lidských zdrojů je nutno přijímat do pracovního poměru nové zaměstnance. Požadavek na nové zaměstnance, na jejich požadovanou kvalifikaci, dovednosti a schopnosti podává, po zdůvodnění a projednání s vedením společnosti, vedoucí výrobně-technologického úseku či přímý vedoucí pracovník. Výběr nových, potencionálních zaměstnanců zajišťuje personalista společnosti. Výběr probíhá formou výběrového řízení, kdy jsou nejprve vyhodnocovány přijaté životopisy uchazečů, které jsou následně vyhodnocovány a jsou vybíráni uchazeči pro osobní pohovor. Při pohovoru je nutné uchazeči sdělit všechny požadavky pro danou pracovní pozici, seznámit ho se systémem hodnocení a odměňování a politikou společnosti.

Jak již bylo výše uvedeno, je hlavním předmětem podnikání společnosti slévárenství. Jelikož se jedná o provoz se zvýšeným výskytem pracovních rizik ovlivňujících zdraví pracovníka, je nutné, aby byli zaměstnanci k práci zdravotně způsobilí. Rizika ohrožující zdraví zaměstnance jsou především riziko hluku, vibrací, prachu, práce v noci a zrakové zátěže. Míra ohrožení zdraví daným rizikem je stanovena na základě měření škodlivin odborně způsobilou firmou a je zpracována v rozhodnutí o kategorizaci prací vydaném, na základě zpracovaného návrhu zaměstnavatele, Krajskou hygienickou stanicí. Toto rozhodnutí je závazné pro všechny zaměstnance společnosti, na jeho základě se zaměstnanci podrobují pravidelným lékařským prohlídkám a jsou jim rovněž přidělovány ochranné pracovní pomůcky.

Na základě popisu pracovního místa je nutné zhodnotit možná rizika ohrožení zdraví a vybraného uchazeče podrobit vstupní lékařské prohlídce u závodního lékaře a dále vyšetření v odborných zdravotnických zařízeních. Výsledek zdravotní prohlídky je jedním z důležitých kritérií pro přijetí do pracovního poměru.

Při plánování pracovního výkonu ve společnost sehrává důležitou roli znalost dovedností a zkušeností zaměstnanců. Vzhledem k velmi nízké fluktuaci zaměstnanců ve společnosti je nadřizený pracovník velmi dobře seznámen s pracovní výkonností, osobnostními rysy, schopnostmi a dovednostmi jednotlivých zaměstnanců.

Ve společnosti je mezi pracovníky dělnických profesí také velmi dobrá zastupitelnost. Tato skutečnost je podmíněna jak již výše uváděnou velmi nízkou fluktuací zaměstnanců, tak také tím, že zaměstnanci jsou vzděláváni formou rotace práce.

Samotný proces plánování pracovního výkonu probíhá, jak již bylo výše zmiňováno, zabezpečením optimálního stavu lidských zdrojů. Na základě tohoto probíhá plánování

výroby oddělením plánování. Výroba je plánována na základě tzv. denního plánu, který je odpovědným pracovníkům slévárny předáván a v elektronické formě k dispozici vždy minimálně jeden den před plánovaným výkonem. Na základě tohoto plánu je také denně vyhodnocován stav výroby odlitků, který opět mohou zaměstnanci sledovat na průmyslových počítačích umístěných na každém provozu.

Proces výroby odlitků začíná u výroby nebo úpravy modelu pracovníkem modelárny, podle kterého je pracovníkem jádrovny vytvořeno jádro a forma pro lití. Tato forma s jádrem odlitku se ukládá do naskládaných formovacích rámců vyplněných samotuhnoutí furanovou směsí, kde se podle ní formuje odlitek. Po vyformování odlitu a vytuhnutí směsi se forma s jádrem odstraní. Tuto činnost vykonávají pracovníci slévárny, tzv. slévači. Následně je v tavicích pecích připravena litina (dle požadovaných hodnot a norem), kterou se následná tuhá vyformovaná furanová směs v rámech zalije. Po té se odlité výrobky nechají chladnout cca 10 hodin.

Dalšími pracovníky nastupující v procesu výroby odlitků jsou pracovníci na pozici slévárenský dělník – vyvalovač. Tito pracovníci, pracující pouze na noční směně a jejich náplň práce spočívá v tzv. vyvalení vychladlého odlitku z rámu s furanovou směsí. Odlitky se vyvalují do pískového lůžka, neboť jejich teplota dosahuje cca 200° Celsia a jsou křehké.

Následující fází výroby odlitků je opracování. Nejčastěji je odlitek strojově tryskán a po té ručně broušen pracovníky cidírny. Dle požadavku zákazníka může být součástí opracování také žihání, barvení či lakování.

Z výše uvedeného procesu výroby odlitků je patrné, že všechny činnosti probíhají v návaznosti. V případě jakéhokoliv neočekávaného jevu (poruchy) či výskytu problému v plánování by došlo k prostojům, které by měly pro společnost finanční dopad, ať již z hlediska nákladů na mzdy zaměstnanců, tak také z hlediska neplnění termínu dodávek zákazníkům a s tímto spojenou penalizací.

5.4 Měření pracovního výkonu

Jak již bylo v teoretické části práce uvedeno, součástí měření pracovního výkonu nejsou pouze výstupy v kvalitativním či kvantitativním množství, ale také přístup k práci, chování jedince, dodržování stanovené pracovní doby, zodpovědnost, ochota a flexibilita při podávání výkonu apod.

Ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. probíhá měření pracovního výkonu odlišně u pracovních pozic dělnických a technicko-hospodářských či manažerských. U dělnických

profesí, přímo zainteresovaných na výrobě odlitků, můžeme hlavní kritérium při měření výkonu považovat plnění norem a stanoveného přípustného množství zmetkovosti na daný sortiment výroby. Zaměstnanci jsou seznámeni s denním plánem, denní normou pomocí průmyslových počítačů na jednotlivých pracovištích provozu. Oddělením plánování jsou tyto plány vyhodnocovány na základě skutečného počtu výrobků vytvořených danou pracovní partou a oddělením kontroly jakosti je stanoveno procento zmetkovosti na celkové produkci. V závislosti na výkonu (plnění norem), nadvýkonu či podvýkonu jsou zaměstnanci odměňováni úkolovou mzdou s prémiovou složkou.

U pracovníků modelárny a cidírny je měření pracovního výkonu obtížnější, nelze přesně stanovit počet výrobků, který má daný pracovník vyrobit či opracovat. Doba opracování bývá různá a závisí na obtížnosti výrobku. Neplatí zde tvrzení, čím objemově větší výrobek, tím více práce při opracování. Odlitky s nižším objemem a nižší hmotností mohou být svou členitostí složité a zaměstnanec cidírny při jejich opracování stráví delší časový úsek. Z tohoto důvodu je u těchto zaměstnanců výkon plánován na základě struktury a složitosti sortimentu. Mistr cidírny denně zaznamenává u každého pracovníka počet opracovaných výrobků v závislosti na jejich složitosti.

Další kritérium měření pracovního výkonu, které je ve společnosti uplatňováno, je efektivní využití pracovní doby zaměstnance. Tato skutečnost je spatřována v systému práce tzv. obslužných profesí, např. řidič VZV na tavně. Hlavní náplní práce tohoto zaměstnance je návoz vstupních výrobních surovin do provozu tavně a rozvoz tekutého, roztaveného kovu z pece na provozy slévárny. Tavení litiny probíhá v určitém časovém limitu (záleží na požadované normě tekutého kovu, nejčastěji však 47 minut), během kterých daný zaměstnanec (řidič VZV) vykonává pomocné práce na provozech slévárny. Tímto je zajištěno efektivní využití pracovní doby daného zaměstnance (řidiče VZV) a následně také slévačů, které by pomocné nezbytné pomocné práce zdržovaly od plnění norem.

Měření výkonu u THP pracovníků je velmi složité. Hlavním předmětem měření jsou zde činnosti obsažené v pracovní náplni konkrétního zaměstnance, tudíž nelze určit jednotná kritéria pro měření těchto pracovníků. Objektivnější měření pracovního výkonu spatřujeme u pracovníků oddělení, která generují zisk, např. obchodní oddělení. Kritériem tohoto oddělení je například zajištění objemu zakázek výroby, plnění obchodního plánu, kontrola, zajištění a případná urgence pohledávek z obchodního styku a v neposlední, velmi důležité řadě také spokojenost zákazníků. U pracovníků oddělení nákupu je měření stanoveno na základě snížení nákladovosti při nákupu vstupních surovin, zlepšení jakosti dodávek a optimalizaci zásobovacího systému. U výrobně-technologického oddělení je měřítkem

pracovního výkonu zajištění kvalitních technologických postupů při výrobě, minimalizace podílu zmetkovosti a nákladů na celkové výrobě. Měřítkem výkonu pro oddělení kontroly jakosti je především počet nekvalitních výrobků zajištěných při výrobě či před expedicí a dále návrhy možných řešení ve výrobě zaměřených zvýšení kvality výroby.

Oproti výše uvedenému, měření pracovního výkonu u pracovníků oddělení provozních, jako např. ekonomické oddělení, personální oddělení či sekretariát není založeno finančních ukazatelích. Z tohoto důvodu je měřítkem pracovního výkonu odvedená kvalita práce, ať již ve formě vedení řádného účetnictví, uzávěrek a výkaznictví, optimálního plánování množství lidských zdrojů, zajištění administrativního chodu organizace.

Vzhledem ke skutečnosti, že THP pracovníci jsou v kontaktu především s okolím organizace, je měření pracovního výkonu spatřováno také ve stylu jejich vystupování a jednání s obchodními partnery, v dovednostech vyjednávání, loajality, asertivity, schopnosti dosáhnout shody a týmové spolupráce při plnění cílů společnosti napříč všemi úseky společnosti.

Dalším pozorovaným kritériem měření pracovního výkonu je také skutečnost, že všichni zaměstnanci jsou zainteresováni na zlepšování jak výrobního tak také technicko-administrativního provozu. Jedná se především o motivaci formou tzv. systému zlepšování, kdy zaměstnanec, jehož předložený návrh je realizován, je odměněn jak slovně tak také finančně stanovenou částkou. Tato skutečnost zvyšuje motivaci, zainteresovanost zaměstnanců a podněcuje v nich vědomí, že jsou pro organizaci přínosem a na jejich názor je brán zřetel.

5.5 Řízení pracovního výkonu v průběhu roku

Řízení pracovního výkonu v průběhu roku je nepřetržitý proces s nutností zabezpečení zpětné vazby mezi manažerem (vedoucím pracovníkem) a zaměstnancem, spočívající ve sledování, měření výkonu, komunikaci o provedeném výkonu, aktualizaci cílů a případných opatřeních při řešení neshod vzniklých při provádění pracovního výkonu.

Ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. je zpětná vazba mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci poskytována nepřetržitě. U provozu slévárny je tato skutečnost zajištěna formou průmyslových počítačů, které jsou umístěny na jednotlivých provozech a zaměstnanci se mohou seznámit se svým odvedeným výkonem a zmetkovostí. Pracovníkům cidírny a lakovny je zpětná vazba poskytována formou tzv. mentoringu ze strany mistra cidírny.

Na provozech jsou denně prováděny provozní porady, kdy vedoucí pracovník se

zaměstnanci konzultuje plán výroby a požadavky na výrobu, jejich plnění či důsledky neplnění. Veškeré odchylky či nesrovnalosti v naplánované výrobě jsou projednávány prostřednictvím vedoucích pracovníků s ředitelem společnosti a jsou stanovována nápravná opatření. Ředitel společnosti denně prochází slévárenský provoz společnosti a zaměstnanci tak mají možnost se k opatřením vyjádřit.

V případě zavádění nového druhu výrobku je prováděno testování, při kterém úzce spolupracují technologové a zainteresovaní pracovníci provozu. Neustále konzultují celý proces výroby s cílem výroby kvalitního požadovaného výrobku. I při tomto testování hraje zpětná vazba důležitou roli.

Dalším, neméně důležitým aspektem řízení pracovního výkonu v průběhu roku jsou porady majitelů společnosti, které se konají zpravidla 1 x měsíčně. Na těchto poradách jsou řešeny otázky ekonomického, investičního, provozního či obchodního chodu společnosti a jsou vyhodnocovány požadavky majitelů z minulého období a stanovovány úkoly a požadavky na období budoucí. Ve společnosti jsou také vedeny porady vedení společnosti a porady obchodní, které se konají zpravidla 1 x týdně.

5.6 Hodnocení pracovního výkonu

Ve společnosti je praktikováno hodnocení formou nesrovnávacích metod, konkrétně pomocí metody BARS a MBO. Hodnocení je prováděno ze strany nadřízeného v kombinaci se sebehodnocením zaměstnance. U dělnických profesí je pracovní výkon hodnocen nesystematicky, kdy je hodnocen především přímo jejich odvedený výkon, zainteresovanost na výrobě, dodržování pracovních postupů a pracovní chování. Toto hodnocení provádí přímý nadřízený zaměstnanec průběžně v rámci každodenní komunikace a spolupráce.

Hodnocení technicko-hospodářských a vedoucích pracovníků probíhá rovněž průběžně, ale navíc je zde nastaven systém pravidelného ročního hodnocení, které probíhá na konci daného roku. Je vedeno na základě hodnotícího pohovoru mezi přímým nadřízeným a konkrétním pracovníkem, kdy jsou hodnoceny znalosti (kvalifikace, odborné znalosti, praktická aplikace v pracovní náplni), dovednosti (nové nápady a zlepšování, jednání s lidmi, loajalita a výkonnost), postoje (zodpovědnost, ochota přijímat úkoly, vytrvalost a nasazení při plnění úkolů), plnění cílů z minulého období a stanovovány cíle na období příští. Vzor formuláře hodnocení je uveden v příloze č. 2.

Hodnocený zaměstnanec má možnost se k danému hodnocení vyjádřit. Hodnocení je důležitým aspektem při odměňování zaměstnance, na jehož základě je stanovena výše měsíční

a pololetní prémiové složky. Při nadstandartním plnění pracovních úkolů může být zaměstnanci udělena mimořádná odměna.

V případě nežádoucího chování či porušení povinností vyplývajících z pracovních povinností zaměstnance (specifikace je uvedena ve vnitřním předpise – Rozhodnutí ředitele č. 03/2015, Pracovní řád společnosti RKL Slévárna, s.r.o.) je postupováno v souladu s Pracovním řádem společnosti a ustanovením zákoníku práce a to nejprve upozorněním ústním, po té písemným, snížením či odebráním prémiové složky a v poslední řadě případným ukončením pracovního poměru.

5.7 Odměňování pracovního výkonu ve společnosti

Odměňování zaměstnanců ve společnosti je řízeno vnitřním předpisem – Rozhodnutí ředitele RŘ č. 08/2015 Pravidla pro odměňování a prémiování zaměstnanců, s platností a účinností od 1.1.2015. Na základě tohoto rozhodnutí jsou odměňováni všichni zaměstnanci, vyjma ředitele společnosti, jehož odměňování je upraveno manažerskou smlouvou.

Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. jsou zařazeni pracovníci v odlišných pracovních pozicích, je nutno tyto pracovníky odměňovat různou formou mzdy. Pracovníci dělnických profesí jsou odměňováni mzdou úkolovou nebo časovou (režijní) se stanovením hodinového tarifu dle příslušné skupiny prací. Technicko-hospodářští pracovníci jsou odměňováni mzdou časovou měsíční, kdy jejich základní mzda je stanovena mzdovým výměrem.

Výše mzdy pracovníka odměňovaného úkolovou mzdou je závislá na plnění denního plánu výroby, který je sestaven rovnoměrně a ve stejné finanční výši pro každou pracovní četnu. Jednotlivý výrobek má stanoven počet normominut potřebných pro jeho výrobu a peněžní částku, která odpovídá jedné normominutě výkonu. Základní mzda je vypočtena jako součin hodinové sazby a skutečně odpracovaných hodin. Interní mzdový předpis RŘ č.08/2015 stanovuje plánovanou výši plnění nadvýkonu na 135%, při této výši plnění náleží zaměstnanci prémie ve výši 16% základní mzdy. Výpočet procentuální výše plnění je stanoven jako podíl odpracovaných normominut převedených na normohodiny a skutečným počtem odpracovaných hodin. Prémiová složka bude navýšena o 0,3 % za každé 1% překročení plánovaného nadvýkonu (135%), v případě podkročení se sazba prémie snižuje o 0,3% za každé 1% neplnění. Dalším ukazatelem pro přiznání prémie je výskyt zmetkovosti nižší než 4% celkové produkce za daný měsíc.

Mzda pracovníka v dělnické profesi odměňovaného časovou (režijní) mzdou je stanovena

jako součin hodinového tarifu a skutečně odpracované doby. Těmto zaměstnancům je v případě řádného plnění povinností vyplývající z pracovních povinností přiznávána měsíční prémie ve výši 25% měsíční mzdy.

U pracovníků technicko-hospodářských profesí je měsíční mzda stanovena na základě mzdového výměru s přihlédnutím k jejich schopnostem, dovednostem, kompetencím a popisu pracovní náplně. Měsíční prémiová složka u těchto zaměstnanců činí, dle interního předpisu a při plnění všech pracovních povinností, 25% základní měsíční mzdy.

Měsíční prémiové složky zaměstnanců odměňovaných výše uvedenými druhy mzdy jsou závislé na pracovním výkonu zaměstnance a jsou upravovány (snižovány či zvyšovány) na základě hodnocení přímého nadřízeného pracovníka.

Součástí mzdy všech zaměstnanců společnosti je také tzv. výkonnostní prémie, která je podmíněna splněním plánovaných odpracovaných hodin v daném měsíci minimálně na 90% fondu pracovní doby za daný měsíc. Čerpání řádné dovolené je započítáváno v tomto případě do odpracované doby a nárok na výkonnostní odměnu zaměstnanci vzniká.

Mezi další odměny poskytované zaměstnancům společnosti patří tzv. mimořádná odměna ve výši jedné průměrné měsíční hrubé mzdy zaměstnance, vyplácena ve dvou částech. První část ve výši 40% se vyplácí ve výplatním termínu za měsíc květen a druhá část ve výši 60% je vyplácena ve výplatním termínu za měsíc listopad daného roku.

Interní předpis rovněž stanovuje každému vedoucímu pracovníkovi finanční částku, tzv. fond vedoucího, z něhož může vedoucí pracovník udělit zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje výborných pracovních výsledků či při plnění mimořádných úkolů odměnu. Veškeré navržené odměny zaměstnancům podléhají schválení ředitele společnosti.

Jako další mzdové složky uplatňované ve společnosti jsou příplatky. Jedná se především o příplatky:

- za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši 3,--Kč za hodinu;
- za práci v obtížných a ve zvlášť obtížných podmínkách ve výši 2,-- a 5,-- Kč za hodinu;
- za práci v noci ve výši 13,-- Kč za každou hodinu odpracovanou v době od 22:00-06:00 hodin;
- za práci odpoledne ve výši 6,-- za každou odpracovanou hodinu v době od 14:00 – 22:00 hodin;
- za práci přesčas, v sobotu či neděli ve výši 25% průměrného výdělku;
- za práci ve svátek ve výši průměrného výdělku;
- za vedení pracovní čety ve výši 6,-- Kč za hodinu.

Společnost dále poskytuje za dlouholetou a záslužnou práci zaměstnancům, jejichž pracovní poměr přesáhne nepřetržitě nejméně 5 let, odměnu dle skutečně opracovaných let u příležitosti:

Životního jubilea 50 a 60 let věku ve výši:

- 1.200,-- Kč při odpracované době od 5 do 10 let;
- 1.800,-- Kč při odpracované době od 11 do 20 let;
- 2.500,-- Kč při odpracované době od 21 do 25 let;
- 3.000,-- Kč při odpracované době vyšší než 26 let nepřetržitě.

Pracovního výročí ve výši:

- 1.000,-- Kč při odpracované době 15 let nepřetržitě;
- 2.000,-- Kč při odpracované době 20 a 25 let nepřetržitě;
- 3.500,-- Kč při odpracované době 30 let nepřetržitě;
- 4.000,-- Kč při odpracované době 35 a 40 let nepřetržitě.

Při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní či invalidní důchod nebo důchod před dosažením důchodového věku ve výši:

- 2.000,-- Kč při odpracované době od 5 do 10 let;
- 2.500,-- Kč při odpracované době od 11 do 20 let;
- 3.000,-- Kč při odpracované době od 21 do 30 let;
- 3.500,-- Kč při odpracované době od 31 do 35 let;
- 4.000,-- Kč při odpracované době vyšší než 36 let nepřetržitě.

Součástí systému odměňování zaměstnanců ve společnosti jsou také mzdová zvýhodnění, která jsou zaměstnancům poskytována formou příspěvku na stravování a na penzijní připojištění.

Příspěvek na stravování náleží zaměstnanci za den, ve kterém odpracoval minimálně 5 hodin. Zaměstnanci si mohou vybrat ze dvou způsobů čerpání tohoto příspěvku, a to buď doplatkem na závodní stravování nebo formou poukázek, tzv. stravenek. Hodnota stravenky či závodního stravování činí 70,--Kč/ kus, kdy zaměstnavatel přispívá částkou ve výši 38,-- Kč/kus.

Výše příspěvku na penzijní připojištění zaměstnance je závislá na délce jeho pracovního poměru u zaměstnavatele. Při délce pracovního poměru do 10 let činí příspěvek 350,-- Kč/měsíc, do 19 let je jeho výše 500,-- Kč/měsíc a při délce pracovního poměru nad 20 let přispívá zaměstnavatel zaměstnanci částkou 550,--Kč měsíčně.

V minulých dvou letech majitelé společnosti RKL Slévárna, s.r.o., na základě dosažení

výborného hospodářského výsledku, rozhodli o vyplacení mimořádné odměny všem zaměstnancům ve výši 10.000,-- Kč na jednotlivce. Výše odměny byla zaměstnancům upravena na základě jejich zhodnocení pracovního výkonu a nemocnosti.

Ve společnosti je vnitřním předpisem RŘ č. 08/2015 stanovena dovolená ve výši 5 kalendářních týdnů, což představuje dovolenou o jeden kalendářní týden nad zákonem stanovenou povinností.

Průměrná hrubá mzda všech pracovníků společnosti (vyjma ředitele) v roce 2014 dosáhla výše 27.852,37,-- Kč a oproti roku 2012 (26.835,94,-- Kč) vzrostla o 3,79%.

5.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců řízen na základě vnitřního interního předpisu – S 8.01/2015 Výcvik, povědomí a odborná způsobilost zaměstnanců, platná a účinná od 1.3.2015. Tato směrnice určuje způsob zajišťování vzdělávání a výcviku zaměstnanců společnosti na jednotlivých stupních řízení. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti je zajišťován tak, aby pracovníci, kteří zajišťují činnosti ovlivňující jakost výroby byli kompetentní, patřičně kvalifikovaní, vycvičení dovednostmi a zkušenostmi pro výkon své činnosti a aby si byli vědomi závažností a důležitostí svých pracovních činností k dosažení plnění cílů společnosti.

Na základě vyhodnocení výkonu zaměstnanců za minulé období a v souladu s požadavky na vzdělávání je každoročně sestavován souhrnný plán vzdělávání. Tento plán je rozdělen do dvou tematických celků, kdy první celek obsahuje vzdělávací aktivity, které vyplývají z obecně právních předpisů, jako například školení BOZP a PO, školení dle vyhlášky č. 50/78 Sb. §§§3,4,6, obsluha zdvihacích zařízení, obsluha vysokozdvížných a plošinových vozíků, svářečské zkoušky, obsluhy plynových a tlakových nádob, nakládání s nebezpečnými látkami, školení řidičů referentských vozidel. Dále obsahuje vzdělávání, které je nezbytné pouze pro určité procesy výroby, a to například školení pro manipulaci s lihovými nátěry, žihání, broušení apod. Tyto vzdělávací aktivity jsou prováděny na pracovišti formou seminářů či školení, kdy mnohé z výše uvedených jsou zakončeny zkouškou, ať již v ústní či písemné formě.

Druhým tematickým celkem, který je v souhrnném plánu obsažen, je vzdělávání odborné. Toto vzdělávání je především určeno technicko-administrativním pracovníkům a je uskutečňováno mimo pracoviště. Jedná se o vzdělávání spojené se změnou technologických procesů, legislativy a zákonných předpisů. V případě nutnosti vzdělávání mimo stanovený

plán vzdělávání je tato skutečnost projednána s ředitelem společnosti a zaměstnanec je na dané školení vyslán. Dále je součástí tohoto celku také plán účasti na odborných veletrzích. Zaměstnanci společnosti se pravidelně, každoročně účastní mezinárodního veletrhu Hannover Messe v Německu a Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně. V minulém roce se zaměstnanci obchodního oddělení účastnili také strojírenského veletrhu ELMIA SUBCONTRACTOR, konaném ve Švédském Jönköpingu a veletrhu MIDEST v Paříži.

Společnost v minulých letech využívala spolupráci se Svazem sléváren ČR a je zapojena do kontinuálního systému vzdělávání. Prostřednictvím Svazu sléváren ČR společnost RKL Slévárna, s.r.o. (jako zapojený subjekt) čerpala v letech 2013 a 2014 finanční prostředky z dotačního fondu Operační program lidské zdroje a zaměstnanost, projekt PROFESE. V rámci tohoto projektu byli odpovědní pracovníci proškoleni v tématech Úvod do systému kvality dle norem řady ISO 9001, Úvod do ekologie – nakládání s odpady a nebezpečnými látkami, Zlepšování dodavatelských vztahů a rozvoj dodavatelů, Nástroje zlepšování kvality – 8D report, reklamační řízení – postup a hledání příčin a dále proběhlo proškolení na téma neshodný produkt.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti uplatňovaná ve společnosti můžeme zařadit:

- rotaci práce – jedná se především o nově příchozí zaměstnance, kteří postupně procházejí různými provozy za účelem seznámení se s celým výrobním procesem. Tato metoda práce pomáhá zaměstnanci při pochopení smyslu vykonávané činnosti v rámci výrobního procesu.
- mentoring – tato metoda je používána při zácviku zaměstnance na novou pracovní pozici. Odborně zkušenější pracovník pomáhá a vysvětluje zaměstnanci podrobně pracovní výkon. Mentoring je ve společnosti používán především při převádění zaměstnance z pozice slévárenského dělníka na pozici slévače či modeláře, kdy k výkonu těchto funkcí jsou zapotřebí odborné a praktické znalosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že obor Slévač není již několik let vyučován a na pracovním trhu je nedostatečná nabídka této profese, bude ve společnosti tato metoda v budoucnu hojně využívána.

- koučing- tato metoda vzdělávání zaměstnanců je ve slévárenském provozu používána denně, jak ze strany vedoucích pracovníků, tak ze strany spolupracovníků, kteří vzájemným podkládáním otázek a poskytováním odborných informací podněcují zvyšování svého pracovního výkonu.

Ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. zastává funkci představitele vedení pro jakost externí

pracovník. Jeho působení můžeme chápat jako vzdělávání formu koučingu a mentoringu.

- pracovní instruktáž – vzhledem k charakteristice organizace a jejímu poslání, je pracovní instruktáž nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců. Jedná se především o technologické a pracovní postupy při výrobě rozdílného sortimentu výrobků.

Společnost zabezpečuje pro své zaměstnance také školení měkkých dovedností, jako například školení asertivity, obchodní komunikace, empatie a psychologických aspektů při práci s lidmi.

Nedílnou součástí vzdělávání jsou také jazykové a počítačové kurzy.

Vyhodnocení vzdělávání probíhá průběžně a jeho výsledky jsou prezentovány na poradách vedení v kvartálních intervalech. Požadavky na vzdělávání jsou řešeny flexibilně. Výsledky vzdělávací aktivit jsou zaměstnanci denně používány při výkonu pracovních činností, ať je jedná o pracovníky na dělnických či manažerských pozicích.

Jak již bylo zmiňováno v kapitole hodnocení zaměstnanců. Při osobním pohovoru jsou stanovovány cíle na další období. Nejedná se však pouze o cíle pracovní, ale vedení společnosti klade důraz na skutečnost, aby minimálně jeden z cílů byl cíl osobní. Tímto společnost podporuje osobní rozvoj zaměstnance.

Již od minulého roku se společnost RKL Slévárna, s.r.o. začlenila do programu Zdravý podnik, který organizuje jedna z předních českých zdravotních pojišťoven. Zaměstnanci, klienti dané zdravotní pojišťovny, mají tímto možnost čerpat příspěvek do výše 500,-- Kč na ozdravné pobyty, rehabilitační pomůcky, nákup vitamínů a léčivých doplňků stravy.

Shrnutí

V této kapitole s názvem analýza současného stavu řízení pracovního výkonu byl popsán proces řízení pracovního výkonu ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. Na základě poskytnutých vnitřních interních směrnic společnosti zde byly zmíněny strategické cíle organizace a cíle pro rok 2015. Dále byly v této kapitole popsán ve společnosti praktikovaný systém plánování, ve kterém byl nastíněn také průběh výrobního procesu, následně byl popsán systém měření, hodnocení a odměňování pracovního výkonu, řízení pracovního výkonu v průběhu roku. V poslední části této kapitoly byla zaměřena pozornost na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. pracuji již 5 let na pozici asistentka ředitele a jednatele společnosti, byla tato část práce byla zpracována na základě osobních zkušeností, vědomostí a poskytnutých vnitřních předpisů a směrnic, týkající se dané

problematiky řízení pracovního výkonu. Veškeré interní dokumenty, které byly podkladem pro vytvoření této práce, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Součástí analýzy současného stavu řízení pracovního výkonu ve společnosti je zjišťování povědomí a spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem metodou dotazníkového šetření. Na základě popisu současného stavu je sestaven dotazník, který je uveden přílohou – příloha č. 3. Dotazník zahrnuje otázky ohledně spokojenosti s pracovním prostředím, plánování, hodnocením, odměňováním pracovního výkonu a v neposlední řadě jsou zde kladeny otázky směřující do oblasti vzdělávání. K vyplnění tohoto dotazníku byli požádáni všichni zaměstnanci společnosti vyjma ředitele společnosti, vedoucího výrobně technologického oddělení. Pro tyto zaměstnance je sestaven strukturovaný rozhovor, kdy osnova tohoto rozhovoru je uvedena v příloze č. 4. Z důvodu objektivnosti byl rozhovor proveden s externím představitelem vedení pro jakost, který ve společnosti rovněž zastává funkci bezpečnostního technika a auditora pro systém ISO 9001:2009.

5.9 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti RKL Slévárna, s.r.o.

K datu 1.4.2015 společnost RKL Slévárna, s.r.o. zaměstnává celkem 122 pracovníků. Dotazníky byly rozdaný 120 zaměstnancům, kdy jich bylo vráceno 96 kusů. Rozdíl mezi rozdanými a vrácenými dotazníky představuje zaměstnance, kteří v době dotazování čerpají řádnou dovolenou či jsou toho času v dočasné pracovní neschopnosti a zaměstnance, kteří dotazník nevyplnili.

Jak již bylo výše zmiňováno, se dvěma pracovníky vedení společnosti (ředitel společnosti, vedoucí ekonomického) a externím představitelem vedení pro jakosti, který je ve společnosti rovněž vnitřním auditorem systému ISO 9001:2009 byl proveden strukturovaný rozhovor.

Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány graficky a také slovně. Pro přehlednost je uvedena vždy dotazníková otázka. Odpovědi jsou zaznamenány dle počtu skutečných odpovědí a dle procentuálního vyčíslení k celkovému počtu vrácených, řádně vyplněných dotazníků. Odpovědi na strukturovaný rozhovor jsou doslovně citovány.

Kompletní dotazník je uveden v příloze č. 3 a otázky strukturovaného dotazníku jsou uvedeny v příloze č. 4.

Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti RKL Slévárna, s.r.o.

Otázka č. 1 Věk:

☐ 18-25 let

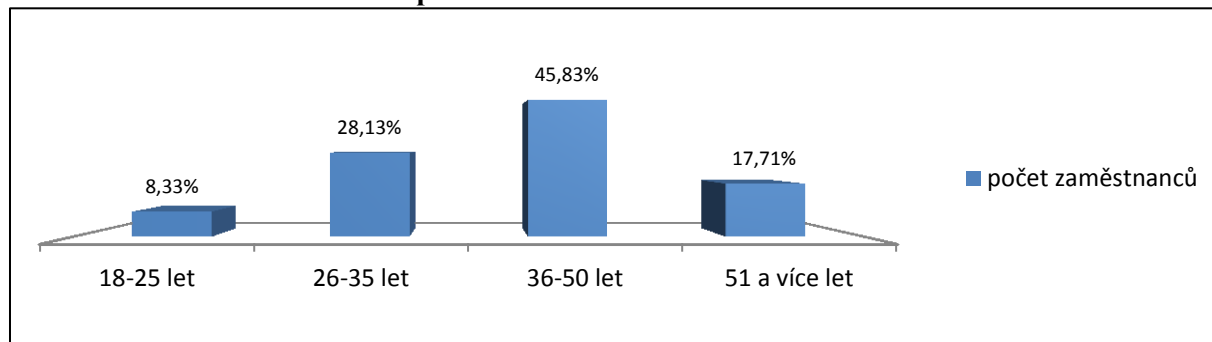
☐ 26-35 let

☐ 36-50 let

☐ 51 let a více

Tab. 5.1 Věková struktura respondentů

	18-25 let		26-35 let		36-50 let		51 let a více	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
Počet zaměstnanců	8	8,33	27	28,13	44	45,83	17	17,71

Graf č. 5.1 Věková struktura respondentů

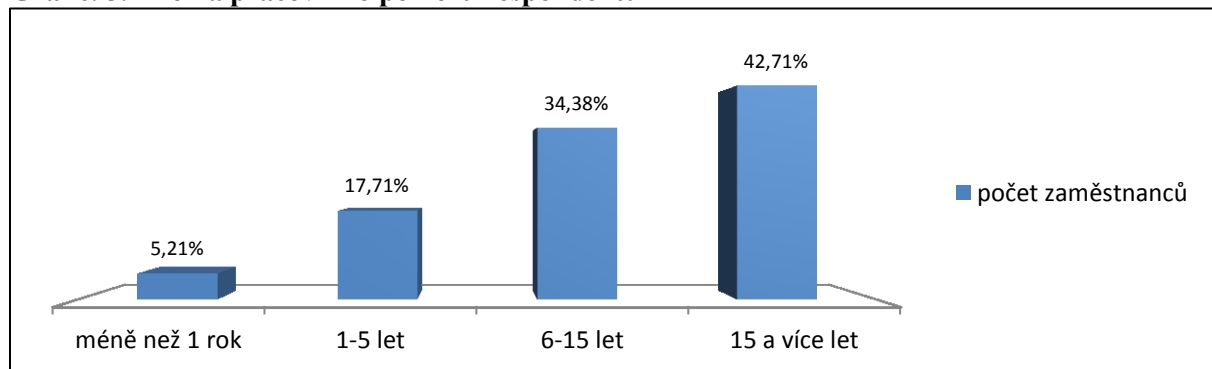
Věková struktura respondentů odpovídá věkové struktuře zaměstnanců společnosti RKL Slévárna, s.r.o. Z grafu č. 1 je patrné, že 44 zaměstnanců (45,83% všech respondentů) je ve věku 36-50 let, 27 zaměstnanců (28,13%) je ve věkovém rozpětí 26-35 let, 17 zaměstnanců (17,71% dotazovaných) je ve věku 51 a více let. Zaměstnanců ve věku 18-35 let je pouhých 8 (8,33%).

Otázka č.2 v podniku pracuji:

☐ méně než 1 rok ☐ 1 rok – 5 let ☐ 6 let - 15 let ☐ více než 15 let

Tab. 5.2 Délka pracovního poměru respondentů

	méně než 1 rok		1 rok – 5 let		6-15 let		více než 15 let	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
Počet zaměstnanců	5	5,21	17	17,71	33	34,38	41	42,71

Graf č. 5.2 Délka pracovního poměru respondentů

Jak již bylo výše zmiňováno ve společnosti je velmi nízká fluktuace, což také dokazují výsledky graficky znázorněné v grafu č. 2. Největší část dotazovaných, a to 41 zaměstnanců 42,71% je ve společnosti zaměstnáno více než 15 let, v časovém horizontu 6-15 let je ve společnosti zaměstnáno 33 zaměstnanců (34,38%). V pracovním poměru v délce 1-5 let je ve společnosti zaměstnáno 17 zaměstnanců (17,71%) a zaměstnanci, kteří jsou u společnosti méně než 1 rok je 5 (5,21%).

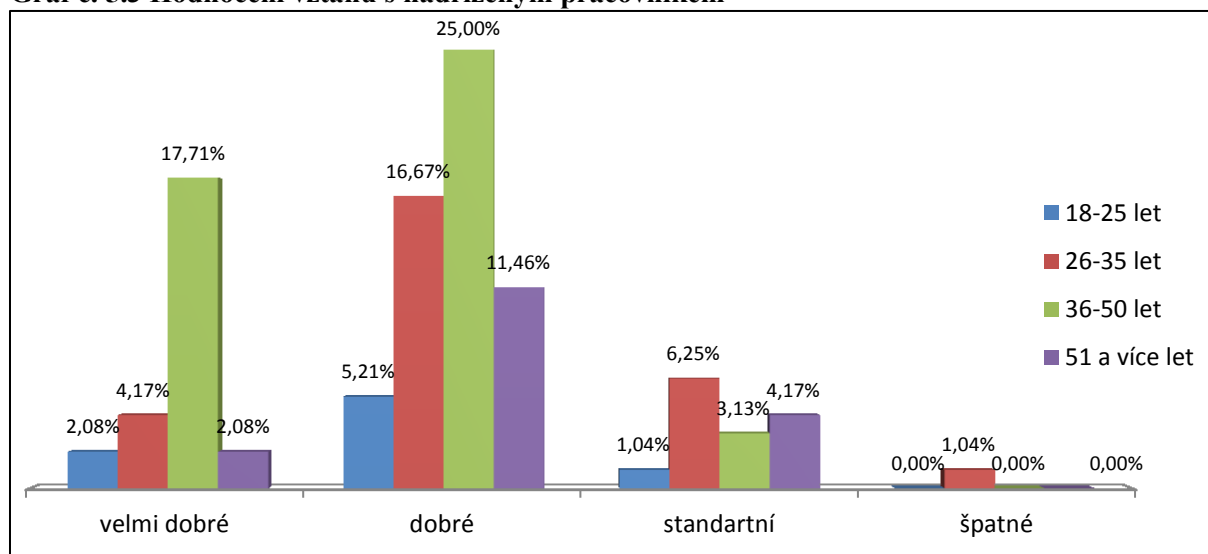
Otázka č.3 Jak byste ohodnotil/a Vaše vztahy s Vaším nadřízeným pracovníkem:

☐ velmi dobré ☐ dobré ☐ standardní ☐ špatné

Tab. 5.3 Hodnocení vztahů s nadřízeným pracovníkem

Počet zaměstnanců dle věku	velmi dobré		dobré		standardní		špatné	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	2	2,08	5	5,21	1	1,04	0	0
26-35 let	4	4,17	16	16,67	6	6,25	1	1,04
36-50 let	17	17,71	24	25,0	3	3,13	0	0
51 a více let	2	2,08	11	11,46	4	4,17	0	0

Graf č. 5.3 Hodnocení vztahů s nadřízeným pracovníkem



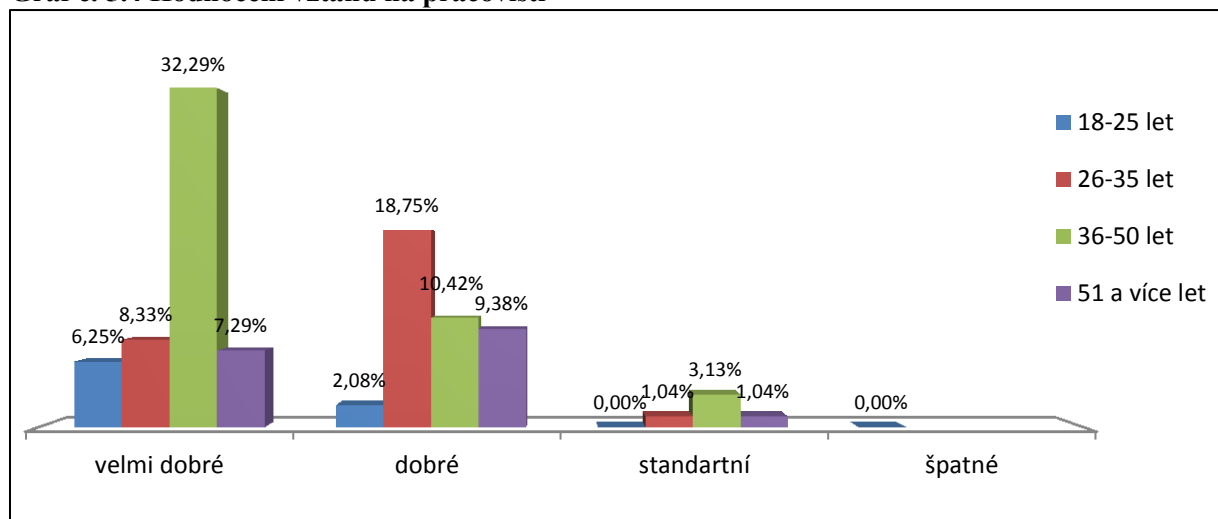
25 zaměstnanců, tj 26,04% dotázaných hodnotí vztahy s nadřízeným jako velmi dobré, 56 respondentů, tj. 58,33% hodnotí vztahy jako dobré, 14 respondentů, tj. 14,58% hodnotí vztahy jako standardní a pouze 1 respondent ve věku 26-35 let hodnotil vztahy s nadřízeným jako špatné. Z grafu je patrné rozdělení hodnocení dle věku zaměstnanců.

Otázka č. 4 Jak byste ohodnotil/a vztahy na Vašem pracovišti:

☐ velmi dobré ☐ dobré ☐ standardní ☐ špatné

Tab. 5.4 Hodnocení vztahů na pracovišti

Počet zaměstnanců dle věku	velmi dobré		dobré		standardní		špatné	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	6	6,25	2	2,08	0	0	0	0
26-35 let	8	8,33	18	18,75	1	1,04	0	0
36-50 let	31	32,29	10	10,42	3	3,13	0	0
51 a více let	7	7,29	9	9,38	1	1,04	0	0

Graf č. 5.4 Hodnocení vztahů na pracovišti

Jako velmi dobré hodnotilo vztahy na pracovišti 52 dotazovaných, tj. 54,17% z celkového počtu odevzdaných dotazníků. 39 zaměstnanců, tj. 40,63% hodnotilo pracovní vztahy na pracovišti jako dobré, 5 zaměstnanců, tj. 5,20% vnímá vztahy jako standardní. Špatné hodnocení vztahů se nevyskytovalo.

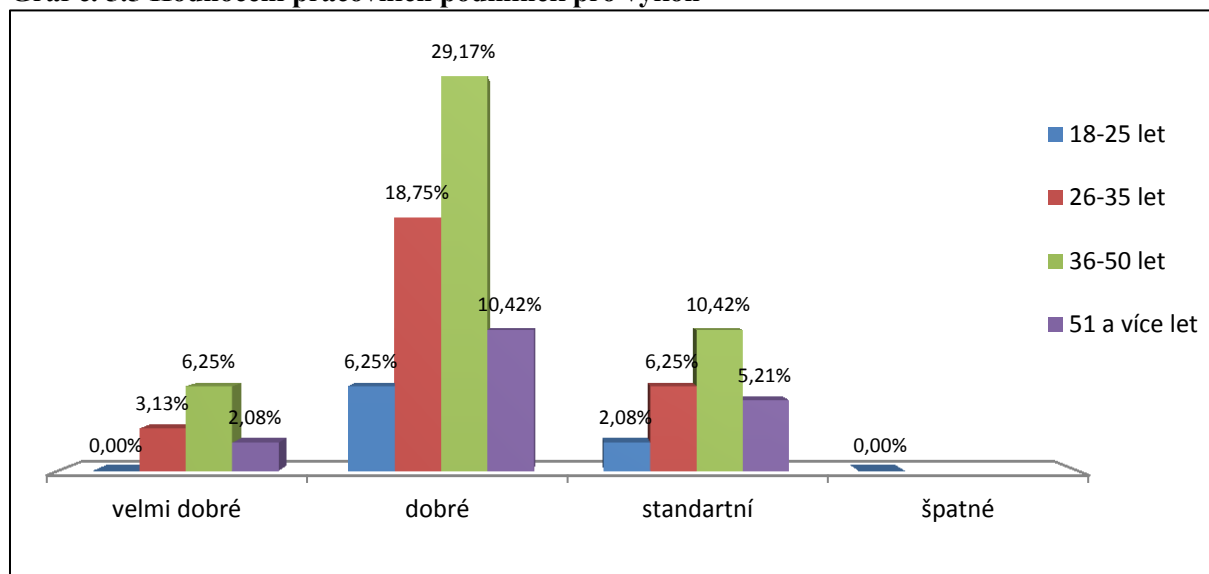
Otázka č. 5 Jak byste ohodnotil/a pracovní podmínky pro výkon Vaší pracovní činnosti:

☐ velmi dobré ☐ dobré ☐ standardní ☐ špatné

Tab. 5.5 Hodnocení pracovních podmínek pro výkon

Počet zaměstnanců dle věku	velmi dobré		dobré		standardní		špatné	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	0	0	6	6,25	2	2,08	0	0
26-35 let	3	3,13	18	18,75	6	6,25	0	0
36-50 let	6	6,25	28	29,17	10	10,42	0	0
51 a více let	2	2,08	10	10,42	5	5,21	0	0

Graf č. 5.5 Hodnocení pracovních podmínek pro výkon



Pracovní podmínky pro výkon pracovní činnosti byly hodnoceny převážně jako dobré, a to 62 zaměstnanci, tj. 64,58% dotázaných, jako standartní byly hodnoceny 23 zaměstnanci, tj. 23,96% dotazovaných, jako velmi dobré hodnotilo pracovní podmínky 11 zaměstnanců, tj. 11,46% dotazovaných.

Otázka č. 6 V případě, že jste na otázku č. 5 odpověděl/a, že pracovní podmínky pro Váš výkon jsou špatné, co byste navrhoval/a pro jejich zlepšení:

Jak je z tabulky č. 5.5. a grafu č. 5 patrné, pracovní podmínky jako špatné nehodnotil nikdo z dotazovaných. Z tohoto důvodu na tuto otázku vyhodnotit.

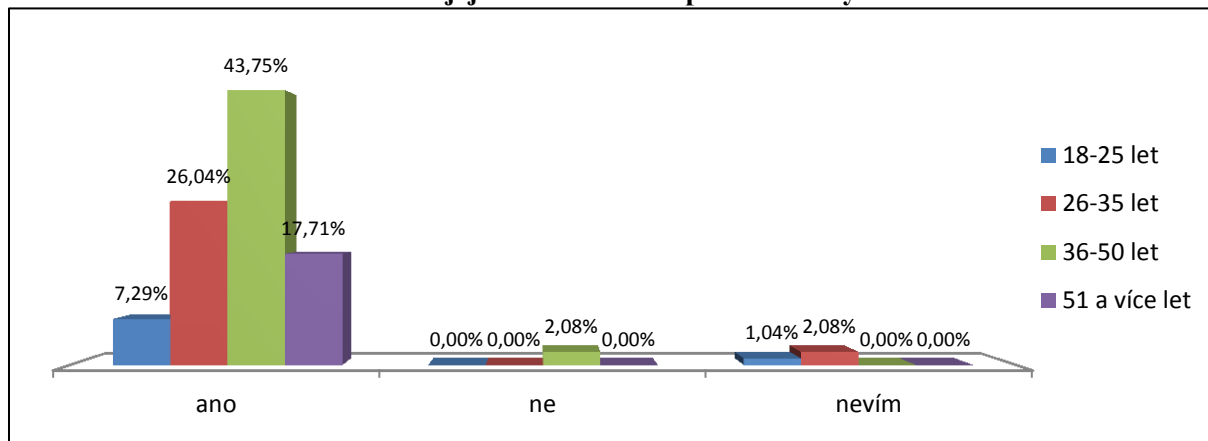
Otázka č. 7 Jste si vědom/a, jaký pracovní výkon je od Vás očekáván?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Tab. 5.6 Vědomí zaměstnanců o jejich očekávaném pracovním výkonu

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	7	7,29	0	0	1	1,04
26-35 let	25	26,04	0	0	2	2,08
36-50 let	42	43,75	2	2,08	0	0
51 a více let	17	17,71	0	0	0	0

Graf č. 5.6 Vědomí zaměstnanců o jejich očekávaném pracovním výkonu



Zaměstnanci si jsou vědomi, jaký pracovní výkon se od nich očekává, což je znázorněno v grafu č. 6. 91 dotazovaných, tj. 94,79% odpovědělo, že si jsou vědomi výsledků o jejich očekávaném výkonu, oproti tomu 2 zaměstnanci, tj. 2,08% dotazovaných si vědomi nejsou. 3 zaměstnanci, tj. 3,12% dotazovaných, odpověděli, že neví, jaký výkon je od nich očekáván.

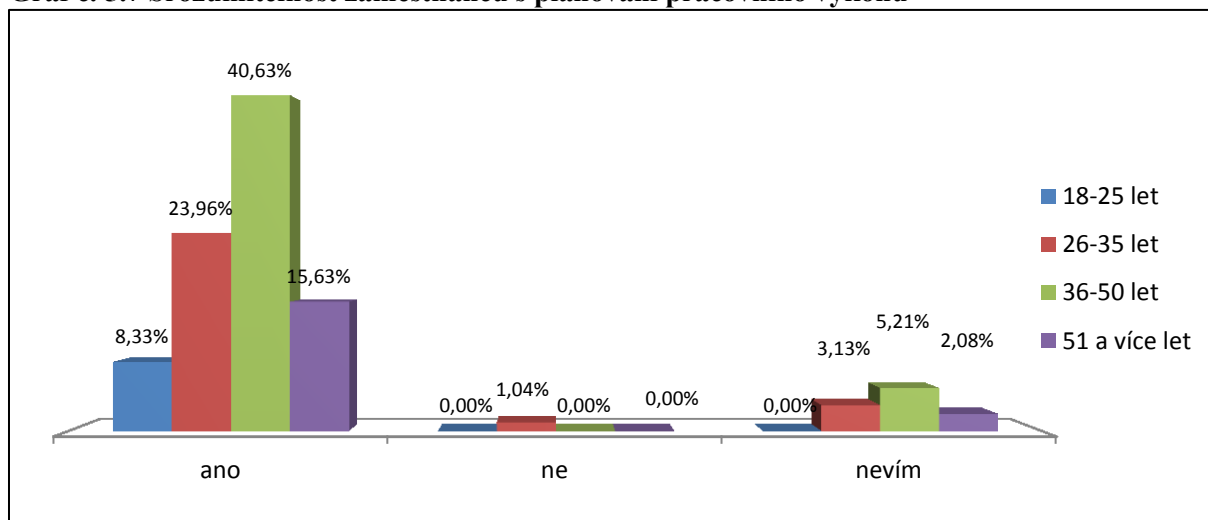
Otázka č. 8 Je pro Vás plánování Vašeho pracovního výkonu srozumitelné a reálné?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Tab. 5.7 Srozumitelnost zaměstnanců s plánování pracovního výkonu

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	8	8,33	0	0	0	0
26-35 let	23	23,96	1	1,04	3	3,13
36-50 let	39	40,63	0	0	5	5,21
51 a více let	15	15,63	0	0	2	2,08

Graf č. 5.7 Srozumitelnost zaměstnanců s plánování pracovního výkonu



Plánování pracovního výkonu je srozumitelné a reálné pro 88,54% dotázaných, konkrétně pro 85 zaměstnanců, kdy nejvíce srozumitelné a reálné je pro zaměstnance věkové skupiny 36-50 let. 10,40% dotazovaných, tj. 10 zaměstnanců neví a pro 1,04% dotazovaných, tj. 1 zaměstnanec je plánování nesrozumitelné a nereálné.

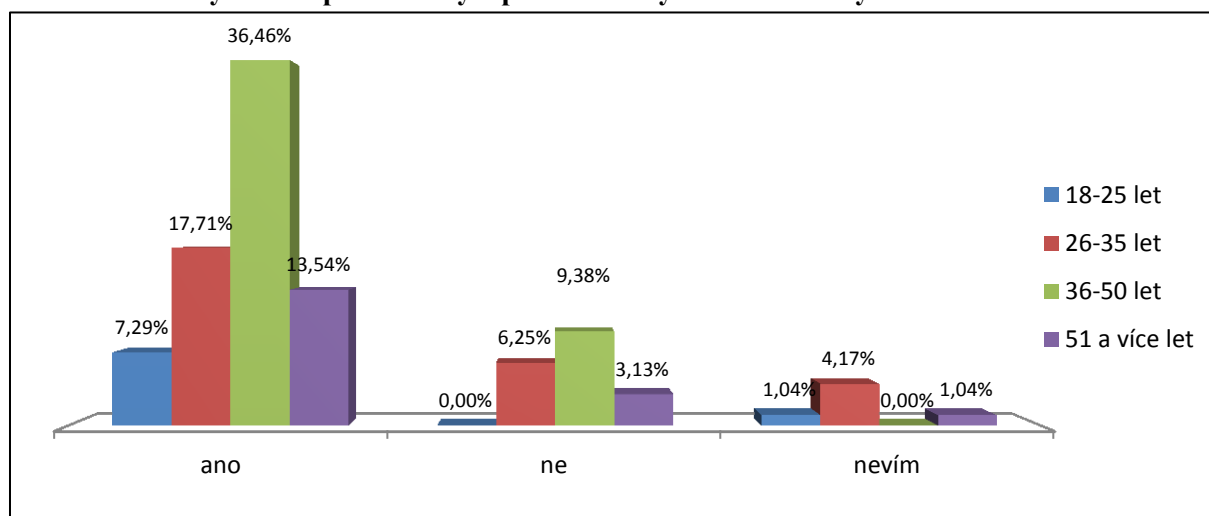
Otázka č. 9 Je Vám ze strany Vašeho nadřízeného poskytována zpětná vazba o Vámi odvedeném pracovním výkonu?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Tab. 5.8 Poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu nadřízeným

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	7	7,29	0	0	1	1,04
26-35 let	17	17,71	6	6,25	4	4,17
36-50 let	35	36,46	9	9,38	0	0
51 a více let	13	13,54	3	3,13	1	1,04

Graf č. 5.8 Poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu nadřízeným



72 zaměstnanců, tj. 75% dotazovaných uvádí, že je jim ze strany nadřízených poskytována zpětná vazba o jejich odvedeném pracovním výkonu. 18 zaměstnanců, tj. 18,75 % dotazovaných naopak tvrdí, že jim zpětná vazba poskytovaná není a 6 zaměstnanců, tj. 6,25% dotazovaných neví, zda jim jejich nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o pracovním výkonu.

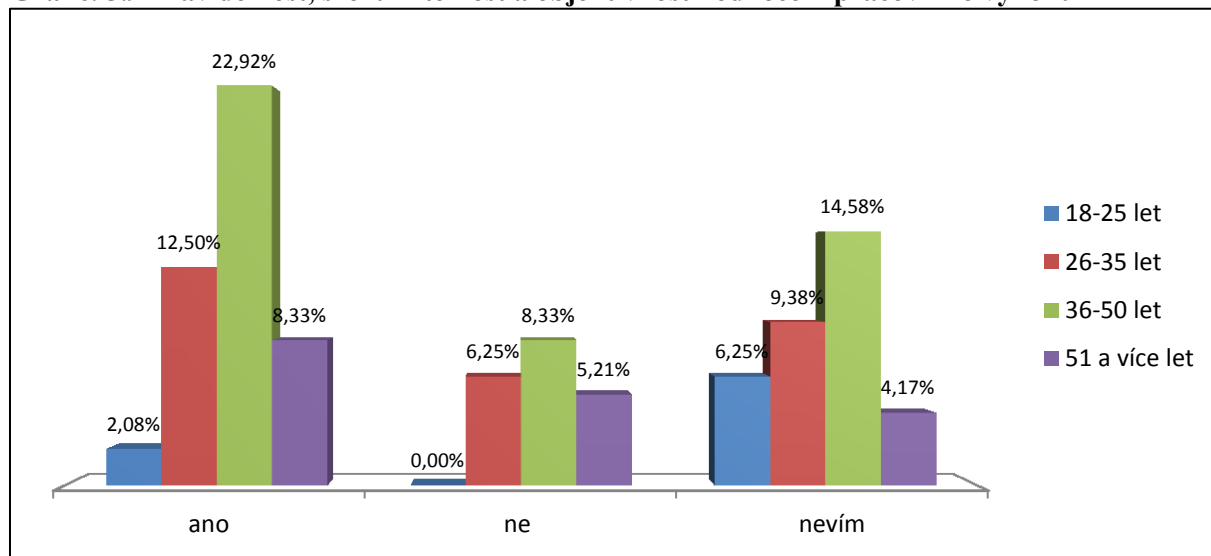
Otázka č. 10 Je Váš pracovní výkon hodnocen pravidelně, srozumitelně a objektivně?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Tab. 5.9 Pravidelnost, srozumitelnost a objektivnost hodnocení pracovního výkonu

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	2	2,08	0	0	6	6,25
26-35 let	12	12,50	6	6,25	9	9,35
36-50 let	22	22,92	8	8,33	14	14,58
51 a více let	8	8,33	5	5,21	4	4,17

Graf č. 5.9 Pravidelnost, srozumitelnost a objektivnost hodnocení pracovního výkonu



Na otázku, zda je pracovní výkon zaměstnanců hodnocen pravidelně, srozumitelně a objektivně odpovědělo 44 zaměstnanců, tj. 45,83% dotazovaných kladnou odpovědí ano. 33 zaměstnanců, tj. 34,37% dotazovaných neví a 19 zaměstnanců, tj. 19,79% dotazovaných, má názor, že jejich pracovní výkon není hodnocen pravidelně, srozumitelně a objektivně.

Otázka č. 11 Máte možnost se k hodnocení pracovního výkonu vyjádřit?

☐ ano

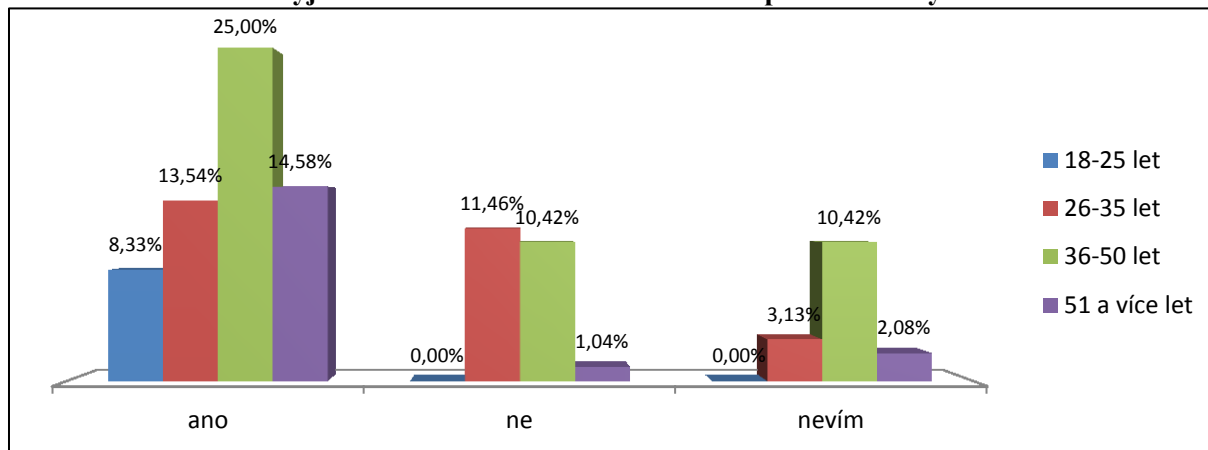
☐ ne

☐ nevím

Tab. 5.10 Možnost vyjádření se zaměstnance k hodnocení pracovního výkonu

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	8	8,33	0	0	0	0
26-35 let	13	13,54	11	11,46	3	3,13
36-50 let	24	25,0	10	10,42	10	10,42
51 a více let	14	14,58	1	1,04	2	2,08

Graf č. 5.10 Možnost vyjádření se zaměstnanec k hodnocení pracovního výkonu



Možnost vyjádřit se k hodnocení pracovního výkonu nadřízeným zastává 59 zaměstnanců, tj. 61,45% dotazovaných, naopak názor, že se k hodnocení vyjádřit nemohou, uvedlo 22 zaměstnanců, tj. 22,91% dotazovaných a 15 zaměstnanců, tj. 15,62% neví, zda mají možnost se k hodnocení pracovního výkonu jejich nadřízeným vyjádřit.

Otázka č. 12 Je v organizaci systém hodnocení provázán na systém odměňování?

☐ ano

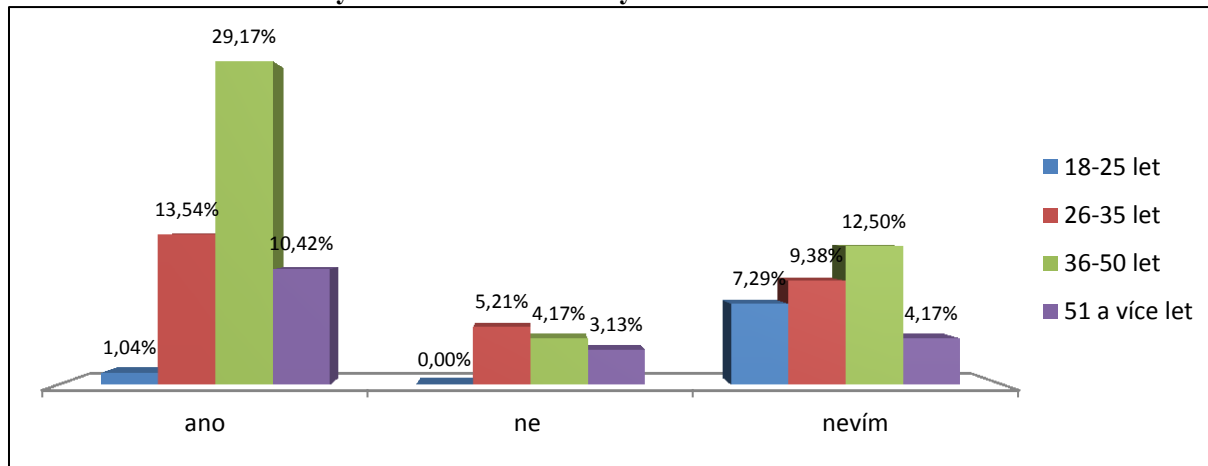
☐ ne

☐ nevím

Tab. 5.11 Provázanost systému hodnocení na systém odměňování

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	1	1,04	0	0	7	7,29
26-35 let	13	13,54	5	5,21	9	9,38
36-50 let	28	29,17	4	4,17	12	12,50
51 a více let	10	10,42	3	3,13	4	4,17

Graf č. 5.11 Provázanost systému hodnocení na systém odměňování



Provázanost systému hodnocení se systémem odměňování pocítuje 52 zaměstnanců, což je 54,16% dotázaných, 12 zaměstnanců, tj. 12,5% dotázaných tvrdí, že systém hodnocení není provázán se systémem odměňování a 32 zaměstnanců, tj. 33,33% o provázanosti obou systémů neví.

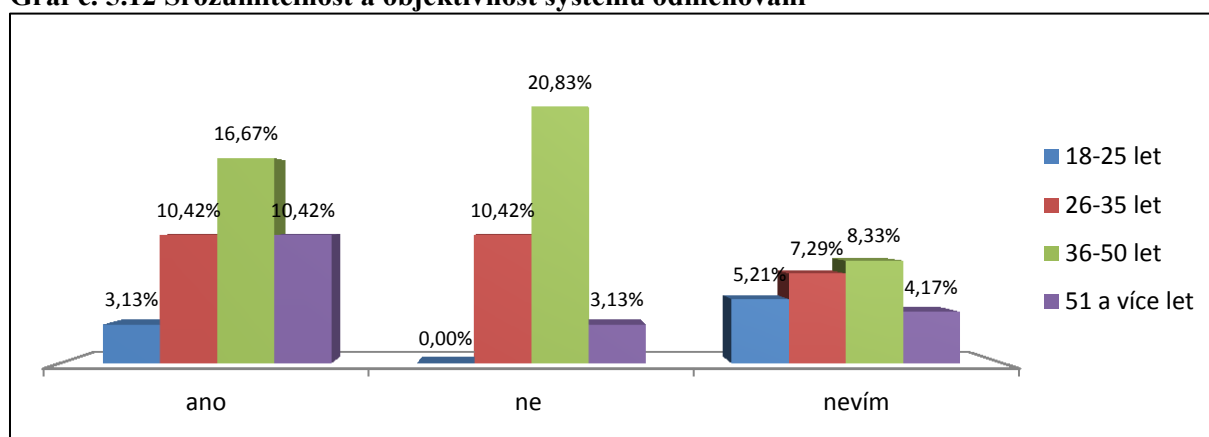
Otázka č. 13 Je pro vás současný systém odměňování srozumitelný a objektivní?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Tab. 5.12 Srozumitelnost a objektivnost systému odměňování

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	3	3,13	0	0	5	5,21
26-35 let	10	10,42	10	10,42	7	7,29
36-50 let	16	16,67	20	20,83	8	8,33
51 a více let	10	10,42	3	3,13	4	4,17

Graf č. 5.12 Srozumitelnost a objektivnost systému odměňování



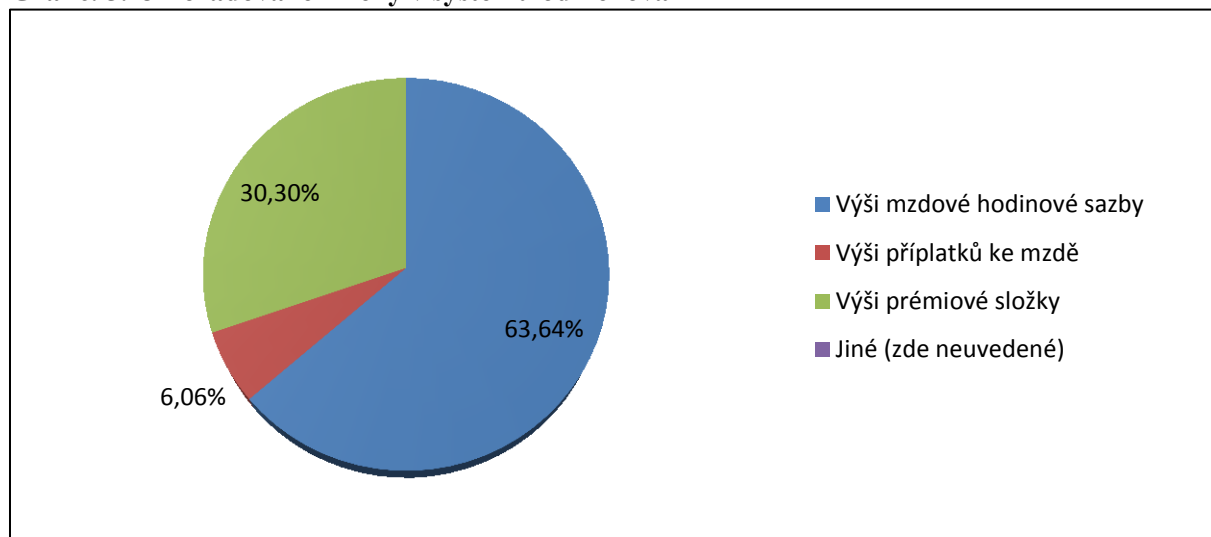
Jako srozumitelný a objektivní hodnotí systém odměňování 39 zaměstnanců, tj. 40,62%. Oproti tomu však 33 zaměstnanců, což je 34,37% hodnotí tento systém jako nesrozumitelný a neobjektivní. 24 zaměstnanců, tj. 25% dotázaných neví, zda je systém srozumitelný a objektivní.

Otázka č. 14 V případě, že jste na otázku č. 13 uvedl/a odpověď NE, Uveďte, co byste rádi v současném systému odměňování změnili:

- ☐ Výši mzdové hodinové sazby ☐ Výši příplatků ke mzdě
☐ Výši prémiové složky
☐ Jiné (zde neuvedené):

Tab. 5.13 Požadované změny v systému odměňování

Počet zaměstnanců dle věku	Výši mzdové hodinové sazby	Výši příplatků ke mzdě	Výši prémiové složky	Jiné (zde neuvedené)
Absolutní četnost (počet)	21	2	10	
Relativní četnost (%)	63,64	6,06	30,30	

Graf č. 5.13 Požadované změny v systému odměňování

Z počtu 33 zaměstnanců, kteří na otázku ohledně srozumitelnosti a objektivnosti systému odměňování ve společnosti odpověděli záporně, by 21 zaměstnanců, tj. 63,64% nespokojených změnilo výši mzdové hodinové sazby. 2 zaměstnanci, tj. 6,06% by rádi změnu výše příplatků ke mzdě a 10 zaměstnanců, tj. 30,30% nespokojených by rádo změnilo výši prémiové složky.

Otázka č. 15 Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod (stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na vzdělávání)?

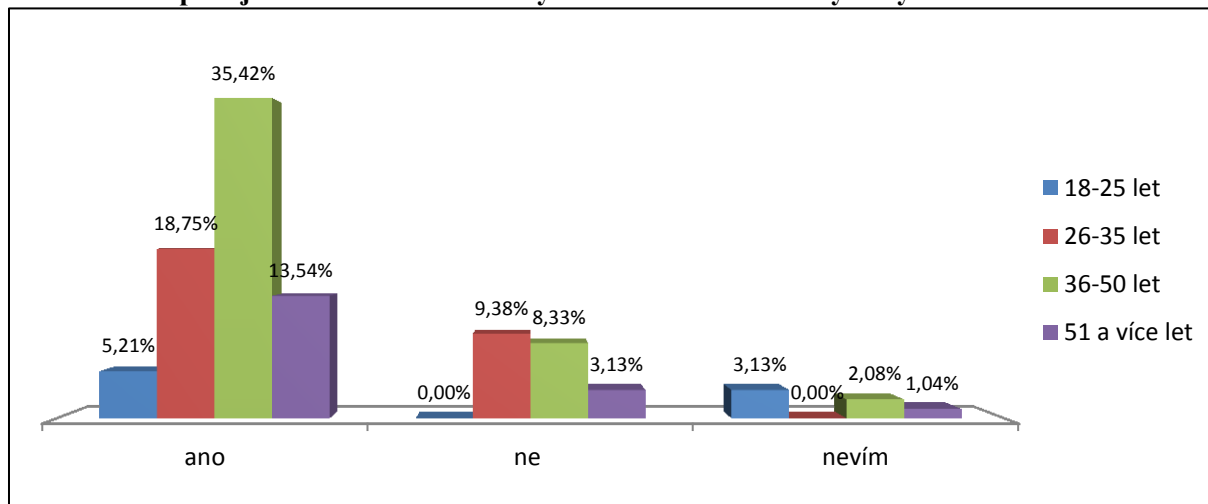
☐ ano

☐ ne

☐ nevím
Tab. 5.14 Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	5	5,21	0	0	3	3,13
26-35 let	18	18,75	9	9,38	0	0
36-50 let	34	35,42	8	8,33	2	2,08
51 a více let	13	13,54	3	3,13	1	1,04

Graf č. 5.14 Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod



V oblasti spokojenosti zaměstnanců se současným systémem zaměstnaneckých výhod panuje převážně spokojenost, a to u 70 zaměstnanců, tj. 72,91% dotazovaných. 20 zaměstnanců, tj. 20,83% dotazovaných uvádí, že jsou s tímto systémem nespokojeni. 6 zaměstnanců, tj. 6,25% neví, zda jsou s tímto současným systémem zaměstnaneckých výhod spokojeni.

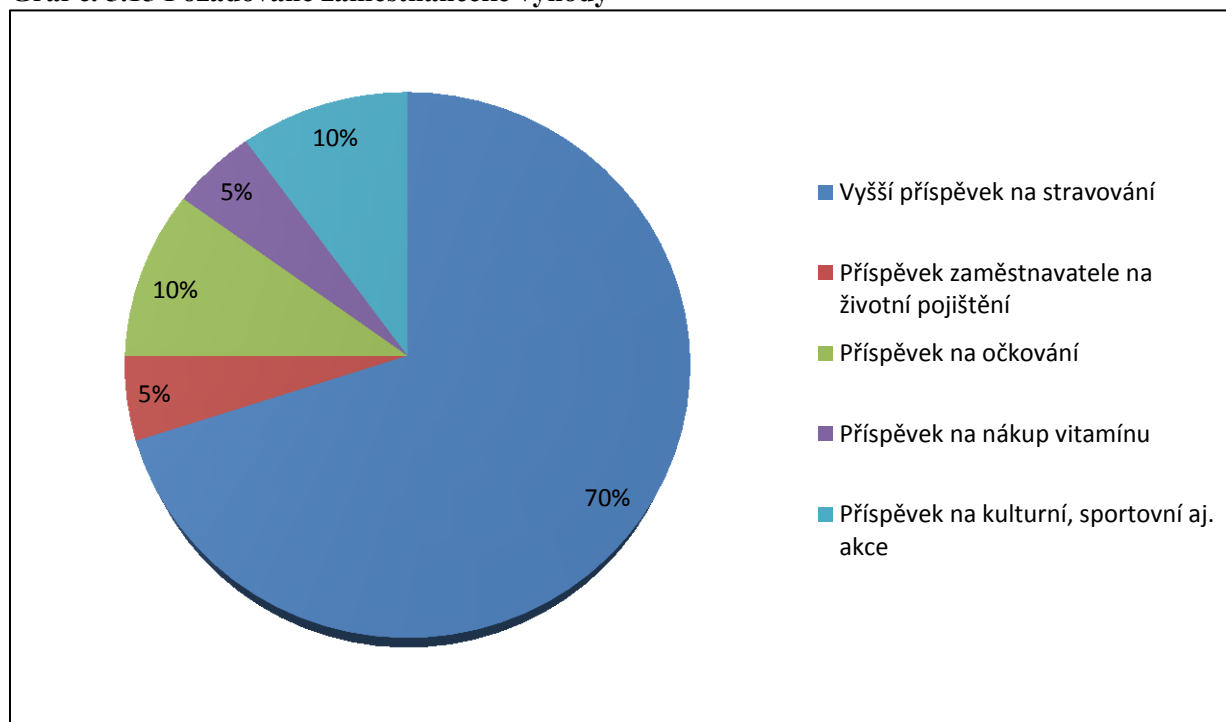
Otázka č. 16 V případě, že jste na otázku č. 15 uvedl/a odpověď NE, Uved'te, kterou formu byste rád/a uvítal/a?

- ☐ Vyšší příspěvek na stravování (stravenky)
- ☐ Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění
- ☐ Příspěvek na očkování (např. chřipka, žloutenka)
- ☐ Příspěvek na nákup vitamínů
- ☐ Profesní vzdělávání a jazykové kurzy
- ☐ Příspěvek na kulturní, sportovní aj. akce
- ☐ Cafeteria systém (v rámci stanoveného limitu čerpání výhod, které zaměstnanci vyhovují)
- ☐ Jiné (zde neuvedené výhody):

Tab. 5.15 Požadované zaměstnanecké výhody

Počet zaměstnanců	Vyšší příspěvek na stravování	Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	Příspěvek na očkování	Příspěvek na nákup vitamínů	Profesní vzdělávání a jazykové kurzy	Příspěvek na kulturní, sportovní aj. akce	Cafeteria systém	Jiné
Absolutní četnost (počet)	14	1	2	1		2		
Relativní četnost (%)	70	5	10	5		10		

Graf č. 5.15 Požadované zaměstnanecké výhody



Nespokojenost se současným systémem zaměstnaneckých výhod vyjádřilo 20 zaměstnanců. Z těchto nespokojených zaměstnanců, by 14, tj. 70% nespokojených požadovalo vyšší příspěvek zaměstnavatele na stravování, 1 zaměstnanec, tj. 5% nespokojených by uvítal možnost příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění, 2 zaměstnanci, tj. 10% nespokojených, by požadovali příspěvek na očkování. 1 zaměstnanec, tj. 5% nespokojených požaduje příspěvek na nákup vitamínů a 2 zaměstnanci, tj. 10% nespokojených, by uvítal příspěvek na kulturní, sportovní či jiné akce.

Otázka č. 17 Považujete systém vzdělávání ve společnosti jako dostatečný?

☐ ano

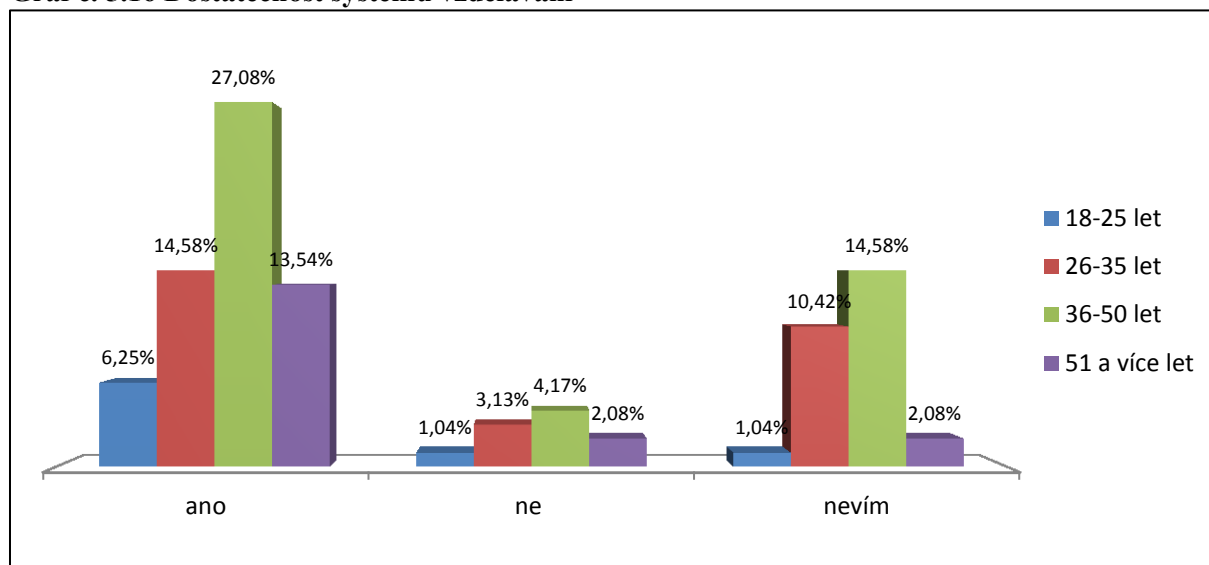
☐ ne

☐ nevím

Tab. 5.16 Dostatečnost systému vzdělávání

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	6	6,25	1	1,04	1	1,04
26-35 let	14	14,58	3	3,13	10	10,42
36-50 let	26	27,08	4	4,17	14	14,58
51 a více let	13	13,54	2	2,08	2	2,08

Graf č. 5.16 Dostatečnost systému vzdělávání



Systém vzdělávání jako dostatečný hodnotilo 59 zaměstnanců, tj. 61,45% dotazovaných. 10 zaměstnanců, tj. 10,41% dotazovaných hodnotí systém jako nedostatečný a 27 zaměstnanců, tj. 28,12% dotazovaných uvedlo, že neví, zda je pro ně systém vzdělávání ve společnosti dostatečný.

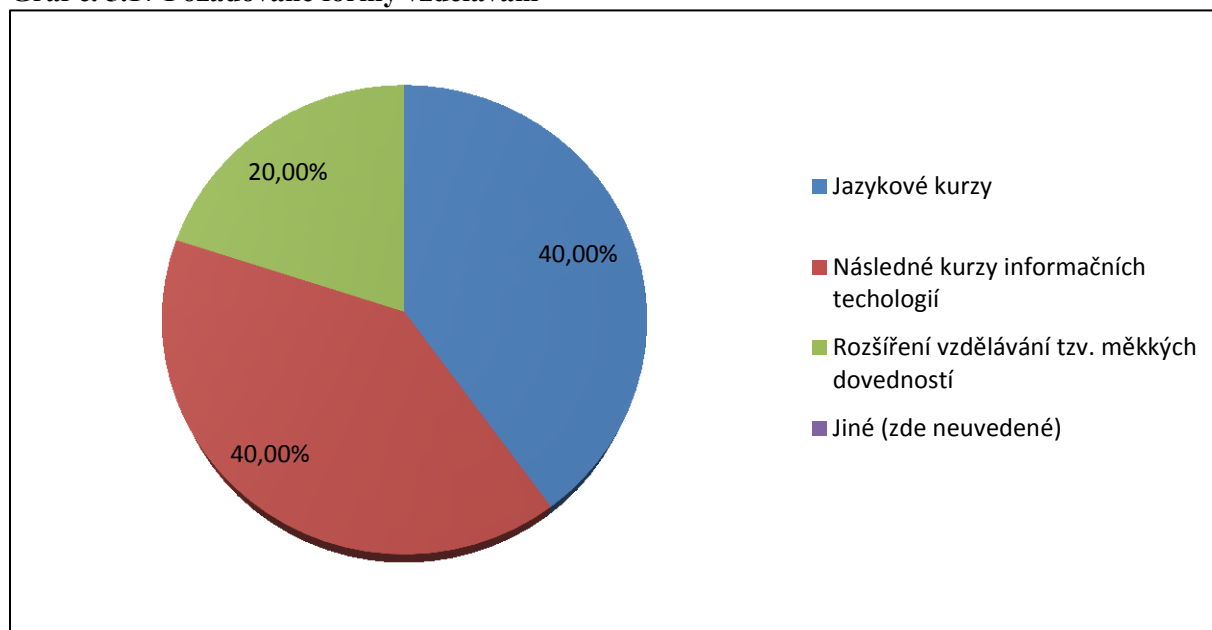
Otázka č. 18 V případě, že jste na otázku č. 17 uvedl/a odpověď NE, kterou formu byste rád/a uvítal/a:

- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Následné kurzy informačních technologií
- ☐ Rozšíření vzdělávání tzv. měkkých znalostí (asertivita, komunikace, psychologie)
- ☐ Jiné (zde neuvedené):

Tab. 5.17 Požadované formy vzdělávání

Počet zaměstnanců	Jazykové kurzy	Následné kurzy informačních technologií	Rozšíření vzdělávání tzv. měkkých dovedností	Jiné (zde neuvedené)
Absolutní četnost (počet)	4	4	2	
Relativní četnost (%)	63,64	6,06	30,30	

Graf č. 5.17 Požadované formy vzdělávání



Z 10 zaměstnanců, pro něž je systém vzdělávání ve společnosti nedostatečný uvedli 4 zaměstnanci, tj. 40% nespokojených, že by uvítali možnost jazykových kurzů. 4 zaměstnanci, tj. rovněž 40% nespokojených uvádí, že požadují následné kurzy informačních technologií a 2 zaměstnanci, tj. 20% nespokojených, požadují rozšíření vzdělávání v oblasti měkkých dovedností.

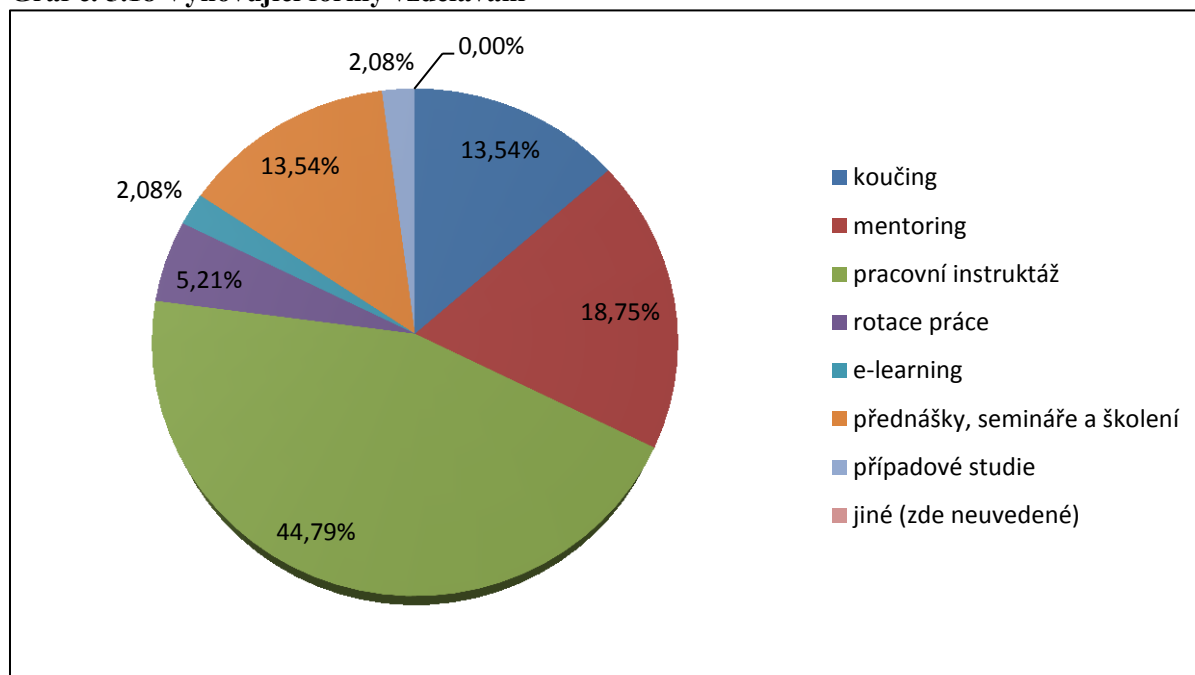
Otázka č. 19 Jaká forma vzdělávání je pro Vás nejvíce vyhovující?

- ☐ koučing (rozvíjení schopností a dovedností pomocí pokládání otázek a poskytování informací koučem)
- ☐ mentoring (vykonávání práce pod dohledem zkušeného pracovníka, který radí a pomáhá)
- ☐ pracovní instruktáž (prezentace, vysvětlování, demonstrování úkonu ze strany instruktora a následné samostatné plnění, procvičování a zdokonalování)
- ☐ rotace práce (pověřování a plnění úkolů na odlišných provozech/úsecích)
- ☐ e-learning
- ☐ přednášky, semináře a školení
- ☐ případové studie
- ☐ Jiné (zde neuvedené):

Tab. 5.18 Vyhovující formy vzdělávání

Počet zaměstnanců	koučing	mentoring	pracovní instruktáž	rotace práce	e-learning	přednášky, semináře a školení	případové studie	jiné (zde neuvedené)
Absolutní četnost (počet)	13	18	43	5	2	13	2	0
Relativní četnost (%)	13,54	18,75	44,79	5,21	2,08	13,54	2,08	0

Graf č. 5.18 Vyhovující formy vzdělávání



Jako nejvíce vyhovující formu vzdělávání uvedlo 43 zaměstnanců, což je 44,79%, pracovní instruktáž. Druhou nejvíce vyhovující formou vzdělávání pro 18 zaměstnanců, což je 18,75% dotazovaných, je mentoring. Pro 13 zaměstnanců, tj. 13,54% je nejvíce vyhovující forma koučing a toto stejné množství zaměstnanců upřednostňuje přednášky, semináře a školení. Rotaci práce, jako vyhovující formu vzdělávání uvádí 5 zaměstnanců, tj. 5,21%. 2 zaměstnanci, tj. 2,08% dotazovaných, uvádějí jako pro ně nejvíce vyhovující formu vzdělávání metodou e-learningu. Vzdělávání formou případových studií upřednostňují také pouze 2 zaměstnanci.

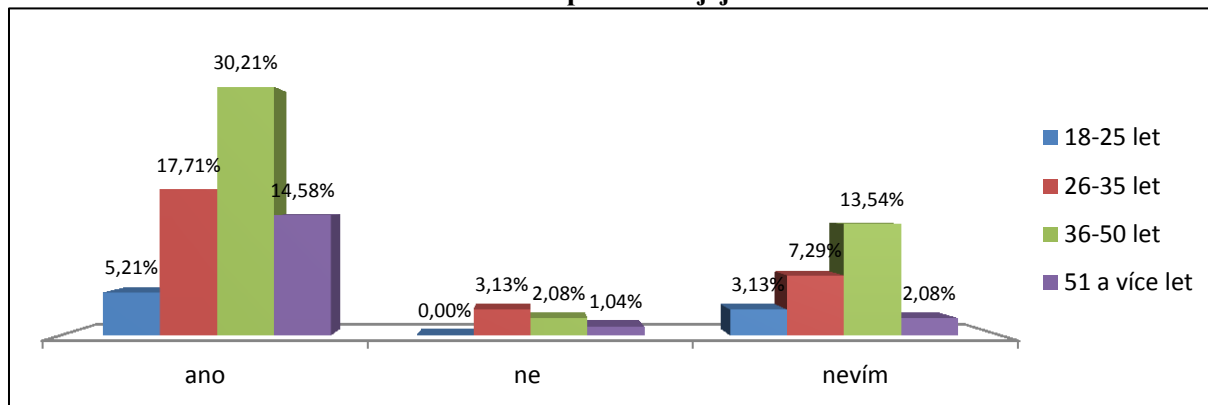
Otázka č. 20 Máte pocit sounáležitosti a je Váš názor ve společnosti respektován?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Tab. 5.19 Sounáležitost zaměstnanců a respektování jejich názoru

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	5	5,21	0	0	3	3,13
26-35 let	17	17,71	3	3,13	7	7,29
36-50 let	29	30,21	2	2,08	13	13,54
51 a více let	14	14,58	1	1,04	2	2,08

Graf č. 5.19 Sounáležitost zaměstnanců a respektování jejich názoru



Pocit sounáležitosti a respektování jejich názoru má 65 zaměstnanců, což představuje 67,70% dotazovaných. 25 zaměstnanců, tj. 26,04% dotazovaných neví, zda je jejich názor ve společnosti respektován a zda mají pocit sounáležitosti. 6 zaměstnanců, tj. 6,25% dotazovaných tvrdí, že pocit sounáležitosti nemají a jejich názor ve společnosti respektován není.

Otázka č. 21 Jste dostatečně seznámen/a s vnitropodnikovými předpisy (směrnice, návody, rozhodnutí ředitele)?

☐ ano

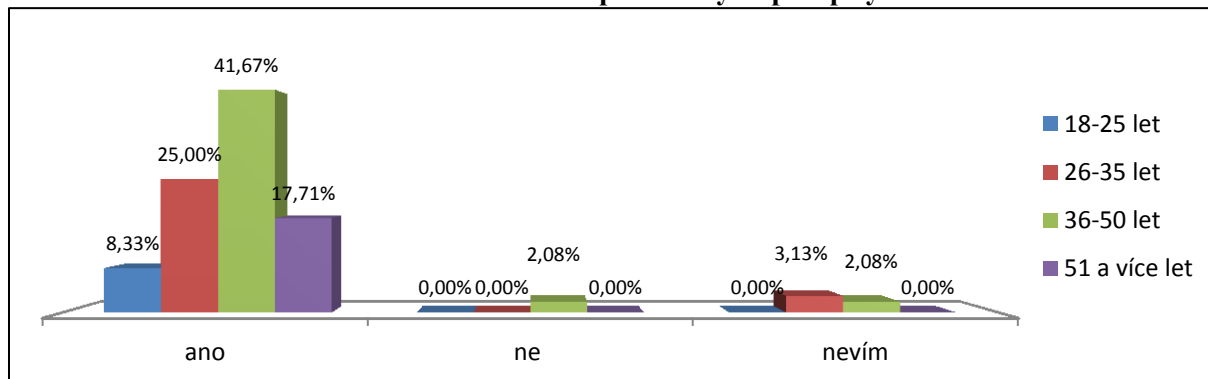
☐ ne

☐ nevím

Tab. 5.20 Seznámenost zaměstnanců s vnitropodnikovými předpisy

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	8	8,33	0	0	0	0
26-35 let	24	25	0	0	3	3,13
36-50 let	40	41,67	2	2,08	2	2,08
51 a více let	17	17,71	0	0	0	0

Graf č. 5.20 Seznámenost zaměstnanců s vnitropodnikovými předpisy



Z grafu č. 20 vyplývá, že 92,70% dotazovaných, tj. 89 zaměstnanců je seznámeno s vnitropodnikovými předpisy. 2 zaměstnanci, tj. 2,08% dotazovaných, tvrdí, že s vnitropodnikovými předpisy seznámeni nejsou a 5 zaměstnanců, tj. 5,20% dotazovaných, neví.

Otázka č. 22 Jste dostatečně motivován/a k podávání pracovního výkonu?

☐ ano

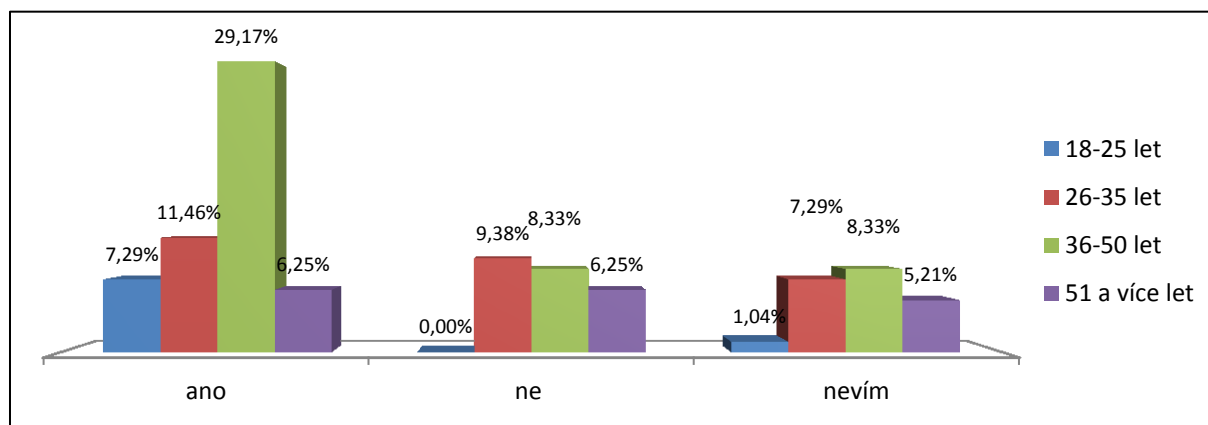
☐ ne

☐ nevím

Tab. 5.21 Motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	7	7,29	0	0	1	1,04
26-35 let	11	11,46	9	9,38	7	7,29
36-50 let	28	29,17	8	8,33	8	8,33
51 a více let	6	6,25	6	6,25	5	5,21

Graf č. 5.21 Motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu



52 zaměstnanců, tj. 54,16% dotazovaných uvádí, že jsou k pracovnímu výkonu dostatečně motivováni. 23 zaměstnanců, tj. 23,95% dotazovaných, zaujímá opačný názor, a to že k pracovnímu výkonu motivováni nejsou. 21 zaměstnanců, tj. 21,87% dotazovaných, neví, zda jsou dostatečně motivováni.

Otázka č. 23 Je Vám známa možnost kariérového růstu ve společnosti?

☐ ano

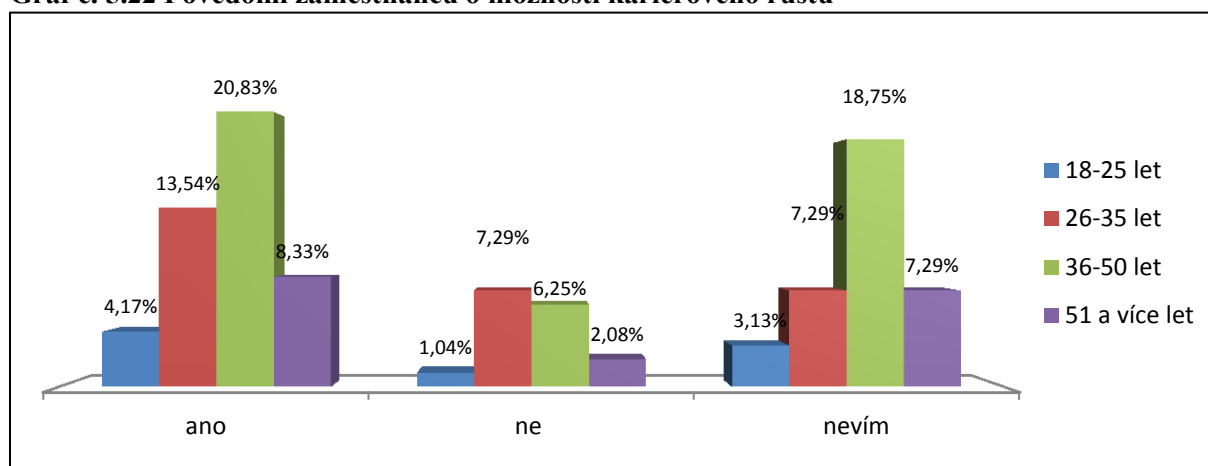
☐ ne

☐ nevím

Tab. 5.22 Povědomí zaměstnanců o možnosti kariérového růstu

Počet zaměstnanců dle věku	ano		ne		nevím	
	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)	absolutní četnost (počet)	relativní četnost (%)
18-25 let	4	4,17	1	1,04	3	3,13
26-35 let	13	13,54	7	7,29	7	7,29
36-50 let	20	20,83	6	6,25	18	18,75
51 a více let	8	8,33	2	2,08	7	7,29

Možnost kariérového růstu ve společnosti je známa 45 zaměstnancům, tj. 46,87% dotazovaných. 35 zaměstnanců, tj. 36,45% o možnosti kariérového růstu neví a 16 zaměstnanců, tj. 16,66% uvádí, že jim možnost známa není.

Graf č. 5.22 Povědomí zaměstnanců o možnosti kariérového růstu

5.10 Strukturovaný pohovor

S představiteli vedení společnosti, konkrétně s ředitelem společnosti, vedoucím výrobně-technologického oddělení a představitelem vedení pro jakost a také auditorem norem ISO 9001:2009, byl proveden strukturovaný pohovor, týkající se témat koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti. Odpovědi jsou uváděny, tak jak na otázky účastníci pohovoru odpovídali. Pro rozlišení jednotlivých odpovědí budou vždy uvedena zkratka funkce jejich autorů, a to ředitel společnosti, jako ŘS, vedoucí výrobně-technologického oddělení jako VVTO a představitel vedení pro jakost a auditor normy ISO 9001:2009 jako PVJA.

1) Jak byste hodnotil vztahy mezi pracovníky na pracovištích?

ŘS: Funguje zde systém přirozené autority a respektování. Vztahy jsou dobré s respektováním cílů společností a zájmem o zapojení do společné práce.

VVTO: Na velmi dobré úrovni.

PVJA: Vztahy mezi pracovníky na pracovišti jsou dobré, někteří lidé mají problémy v komunikaci a tímto mohou vznikat nejasnosti a problémy. Nejčastěji spatřovaným problémem nastává v předávání informací. Vztahy jsou přátelské. Z mého působení v jiných organizacích hodnotím vztahy kladně.

2) Jak byste hodnotil vztahy mezi Vámi a pracovníky na pracovištích?

ŘS: Vztahy hodnotím jako dobré. Přivítal bych větší zpětnou vazbu na požadavky a potřeby jednicových pracovníků.

VVTO: Na dobré úrovni v rámci vztahu zaměstnanec - nadřízený.

PVJA: vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou jasně nastaveny a dodržovány, zaměstnanci mají pocit sounáležitosti, díky jasně daným kompetencím ve společnosti všechny komunikační a organizační toky probíhají efektivně.

3) Jsou ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. zaměstnancům zabezpečeny adekvátní pracovní podmínky pro výkon jejich pracovní činnosti? Jak?

ŘS: Společnost vynakládá nemalé finanční prostředky na budování co nejlepších pracovních podmínek. Zajišťujeme podmínky nad stanovené požadavky kontrolních orgánů. Jako příklad uvedu vybudování nové filtrace v cídírně, kde díky tomu několikrát klesl obsah polétavých částic jak ve výrobě, tak ve vzduchu vypouštěného do ovzduší.

VVTO: Ano jsou, zaměstnanci mají k dispozici ochranné pracovní pomůcky. Dále došlo zlepšení pracovního prostředí – nové technologie, sociální zařízení, k dispozici různé přípravky a novou moderní technologii, která jim usnadňuje práci v rámci rychlosti, kvality a náročnosti na pracovní výkon.

PVJA: Zaměstnanci mají zabezpečeny adekvátní pracovní podmínky, a to jak vybavením ochrannými pracovními pomůckami, tak také pracovními postupy, ze kterých jsou zřetelné všechny informace pro jejich pracovní výkon. Dále mají zaměstnanci k dispozici optimální

pracovní zařízení a stroje.

4) Je pracovní výkon ve společnosti srozumitelně plánován a jsou zaměstnanci seznámeni s jejich očekávaným výkonem? Jakým způsobem?

ŘS: Plán pracovního výkonu je plánován ročně. Je rozdělen na jednotlivé měsíce, kdy jsou stanoveny konkrétní cíle. Tyto plány jsou korigovány na týdenních poradách, kde se aplikují konkrétní požadavky přímo na výrobu.

VVTO: Ano, pracovní výkon je srozumitelný a je dán pracovním plánem, který je naplánován až na 3 dny dopředu. Každý den zaměstnanci dostávají plán v tištěné podobě, popřípadě v elektronické podobě a to na monitoru umístěném přímo na daném pracovišti.

PVJA: Ve společnosti jsou nastaveny výkonnostní hodnoty. Na provozech je nainstalován průmyslový PC s informačním systémem, kdy každý zaměstnanec má právo a povinnost se svým plánovaným výkonem seznámit. Dále je zde uveden jeho výdělek v závislosti na odvedeném pracovním výkonu. Každý zaměstnanec má přístup k informacím pouze o své osobě, toto je ošetřeno elektronickými čipovými kartami každého zaměstnance.

5) Poskytujete zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu svým zaměstnancům? Jakým způsobem?

(úprava formulace otázky pro PVJA: Poskytují vedoucí pracovníci společnosti svým zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu? Jakým způsobem?)

ŘS: Zpětná vazba je aplikována v měsíční tabulce výroby – kde se sleduje plán s reálnou výrobou, procento zmetkovitosti, celkové plnění plánu v porovnání za poslední čtyři roky, nemocnost a úrazovost.

VVTO: Ano, v rámci výdělku, který je denně možné kontrolovat na monitoru průmyslového počítače umístěného na jednotlivých pracovištích a v rámci měsíčního a ročního vyhodnocení, které je umístěováno na vývěsní nástěnku ve vestibulu administrativní budovy.

PVJA: Viz. předchozí odpověď na otázku číslo 4 – elektronické terminály na provozech, okamžitá informace o aktuálním pracovním výkonu.

6) Hodnotíte své zaměstnance? Jak? Promítá se hodnocení do systému odměňování? (úprava formulace otázky pro PVJA: Hodnotí vedoucí pracovníci

své zaměstnance? Jak? Promítá se hodnocení do systému odměňování?)

ŘS: Zaměstnanci jsou hodnoceni dle svého výkonu každý měsíc – prémiová složka platu. Jednou ročně probíhá hodnocení stanovených osobních cílů v návaznosti na cíle společnosti.

VVTO: Ano. Hodnocení technických pracovníků v rámci ročních cílů a osobního hodnotícího dotazníku, kde je hodnocen jejich přístup k práci, samostatné jednání, řešení stanovených úkolů, navrhování různých zlepšení ve firmě atd. Hodnocení pracovníků v dělnických profesích probíhá v rámci kvalifikace daného pracovníka, jeho pracovního výkonu a jejich přístupu k pracovnímu výkonu. U všech pracovníků se hodnocení jistě promítá do systému odměňování, a to konkrétně do prémiové složky mzdy.

PVJA: zaměstnanci v dělnických profesích jsou hodnoceni denně svým nadřízeným (vedoucí výrobně-technologického oddělení nebo mistr), který chodí na jednotlivé provozy. THP jsou hodnoceni také průběžně, ovšem koncem roku je s nimi prováděn hodnotící pohovor, o kterém je proveden zápis. Provázanost je řešena vnitřním mzdovým předpisem pro odměňování.

7) Jsou, dle Vašeho názoru, zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?

ŘS: Motivace je velmi osobní a je cílem každého vedoucího vytvořit takové podmínky, aby se zaměstnanci cítili motivováni pracovat pro firmu. Vzhledem k velmi nízké fluktuaci předpokládám, že se nám daří naše zaměstnance motivovat k plnění stanovených cílů.

VVTO: U dělnických profesí ano, u technických profesí si myslím, že tam nějaké ty rezervy jsou.

PVJA: Dle mého názoru a v porovnání s mými zkušenostmi v jiných společnostech jsou zaměstnanci úspěšně motivováni k podávání pracovního výkonu. Motivaci u zaměstnanců s proaktivním přístupem spatřuji ve skutečnosti, že jejich přístup vyplývá z osobní vůle k neustálému zlepšování, jak sama sebe, tak také pracovního procesu.

8) Je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dostatečný, případně co byste rádi změnili?

ŘS: Vzhledem k velikosti firmy považuji systém vzdělávání za dostatečný. Rezervy vidím v THP týmu, kde postrádám školení typu team building a stmelování kolektivu.

VVTO: V rámci bezpečnostních školení ano, co se týká odborných je to podprůměrné. Chtěl bych, aby každý zaměstnanec měl k dispozici určitý počet školení v rámci jeho pracovního zařazení a měl by tyto školení absolvovat minimálně 1x ročně. Určitě to pro firmu bude finančně náročné, ale výsledky těchto odborných školení se určitě v blízké budoucnosti několikanásobně vrátí.

PVJA: Dle mého názoru a v porovnání s jinými společnostmi, jsou zaměstnanci dostatečně proškolení.

**9) Respektujete názor svých podřízených a zabýváte se jím?
(úprava formulace otázky pro auditora: Respektují vedoucí pracovníci názor svých podřízených a zabývají se jím?)**

ŘS: Jsem rád za každý názor, který ukazuje, že zaměstnanci nad práci přemýšlí a hledají možnosti zlepšení. Pomáhá to k pochopení potřeb společnosti „od dola – nahoru“. Ve společnosti máme zaveden také systém „Zlepšovák“, kdy zaměstnanci mají možnost přinášet nové návrh či myšlenky k výrobnímu procesu. V případě, že bude jejich návrh realizovatelný a bude pro společnost přínosem, náleží zaměstnanci či týmu zaměstnanců peněžitá odměna.

VVTO: Ano, názorem zaměstnanců se zabývám každý den, řešíme jejich problémy, potřeby a dle našich možností a snažíme se jim vyjít ve všem vstříc.

PVJA: Názor podřízených je ve společnosti respektován, probíhají pravidelné setkání s vedením společnosti, řešeno na poradách. Vedení firmy pravidelně konzultuje při denních obchůzkách, v případě problému ze strany zaměstnance je možnost konzultace.

10) Jsou zaměstnanci seznámeni s možností kariérového růstu v rámci svého profesního zařazení?

ŘS: Určitě pracujeme s kariérovým růstem – možnosti vzhledem k velikosti firmy jsou však omezené.

VVTO: Ano jsou. Dělnické profese - v rámci zařazení do mzdových tříd, tak v rámci postupu na jinou pracovní pozici. Technické pozice – jen v rámci školení ve své pracovní činnosti, popřípadě zdokonalování ve svých pracovních schopnostech, dovednostech a jejich odraz na mzdové hodnocení zaměstnance.

PVJA: V rámci dělnických profesí nejkvalitnější zaměstnanci v rámci časového vývoje jsou

sledování, na základě jejich hodnocení je jim poskytována ze strany vedoucího zpětná vazba se sdělením možného růstu či v opačném případě degradace. Toto seznámení si často ale zaměstnanci neuvědomují. U THP pracovníků je toto prováděno v rámci ročního hodnocení.

Shrnutí výsledků dotazníkové šetření a strukturovaného pohovoru

Na základě provedeného dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, v dělnických a technicko-administrativních profesích, byla zjištěna celková spokojenost se současným systémem řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. Vedení společnosti hodnotí koncepci řízení pracovního výkonu kladně a dle poskytnutých odpovědí jsou s pracovním výkonem zaměstnanců spokojeni.

Vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti a rovněž vztahy s nadřízenými byly hodnoceny jako dobré, v některých případech také jako velmi dobré.

Pracovní podmínky ve společnosti jsou jak ze strany zaměstnanců, tak rovněž ze strany vedení společnosti hodnoceny převážně jako dobré, případně jako standartní. Špatné hodnocení pracovních podmínek nebylo zaznamenáno.

Převážná většina zaměstnanců, a to 91 z 96 dotazovaných, si je vědoma, jaký pracovní výkon je od nich očekáván. Rovněž plánování pracovního výkonu je pro zaměstnance převážně srozumitelné a objektivní. Na základě tohoto je zaměstnancům poskytována ze strany jejich nadřízeného pracovníka zpětná vazba o jejich odvedeném pracovním výkonu, čehož jsou si zaměstnanci vědomi.

Menší nedostatky zaměstnanci spatřují v systému hodnocení, odměňování a vzdělávání ve společnosti.

Pravidelnost, srozumitelnost a objektivnost při hodnocení odvedeného pracovního výkonu spatřuje pouze 44 zaměstnanců, což představuje 45,83% dotazovaných. 33 zaměstnanců, tj. 34,37% dotazovaných neví, zda je jejich pracovní výkon hodnocen pravidelně, srozumitelně a objektivně. 19 zaměstnanců, tj. 19,79% dotazovaných, zastává názor, že jejich pracovní výkon hodnocen není dle požadovaných kritérií. K systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti byla také položena otázka, zda se zaměstnanci mohou k hodnocení vyjádřit. 59 zaměstnanců, tj. 61,45% dotazovaných, uvedla kladnou odpověď, 22 zaměstnanců, tj. 22,91% dotazovaných, uvedlo odpověď zápornou a 15 zaměstnanců, tj. 15,62% dotazovaných, neví. Provázanost systému hodnocení se systémem odměňování vnímá 52 zaměstnanců, tj. 54,16% dotazovaných, 32 zaměstnanců, tj. 33,33% dotazovaných, o provázanosti neví a 12

zaměstnanců, tj. 12,50% dotazovaných, je přesvědčeno, že provázanost mezi těmito systémy není.

Dalším důležitým tématem dotazníkového šetření byl systém odměňování. Spokojenost se současným systémem odměňování vyjádřilo 39 zaměstnanců, což představuje 40,62% dotazovaných. 33 zaměstnanců, tj. 34,37% dotazovaných, vyjádřilo svou nespokojenost a 24 zaměstnanců, tj. 25% dotazovaných, neví, zda jsou se systémem spokojeni. U nespokojených zaměstnanců byla dále kladena otázka, co by v současném systému odměňování změnili. Převažovaly odpovědi týkající se změny výše mzdové sazby, následně změny výše prémiové složky a změny výše příplatků ke mzdě.

Součástí systému odměňování jsou také zaměstnanecké výhody, se kterými je v současné době spokojeno 70 zaměstnanců, což představuje 72,91% dotazovaných. 20 zaměstnanců, tj. 20,83% dotazovaných je se současnou výší poskytovaných zaměstnaneckých výhod nespokojeno a 6 zaměstnanců, tj. 6,25% dotázaných, neví. Zaměstnanci, nespokojení se současným systémem poskytování zaměstnaneckých výhod, by rádi tyto výhody rozšířili o vyšší příspěvek zaměstnavatele na stravování, příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění, příspěvek na očkování či nákup vitamínů a o příspěvek na kulturní, sportovní a jiné akce.

Se současným systémem vzdělávání ve společnosti je spokojeno 59 zaměstnanců, což činí 61,45% dotazovaných, nespokojenost vyjádřilo 10 zaměstnanců, tj. 10,41% a 27 zaměstnanců, tj. 28,12% dotazovaných, neví. Nespokojení zaměstnanci by rádi uvítali rozšíření vzdělávání formou jazykových kurzů, navazujících kurzů informačních technologií a vzdělávání v oblasti tzv. měkkých dovedností.

Pocit sounáležitosti a vědomí, že je jejich názor respektován vyjádřilo 65 zaměstnanců, tj. 67,7% dotazovaných. Dostatečnou motivaci k pracovnímu výkonu spatřuje 52 zaměstnanců, což je 54,16% z dotazovaných, 23 zaměstnanců, tj. 23,95%, dostatečnou motivaci nemá a 21 zaměstnanců, tj. 21,87%, o motivaci neví.

Zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s vnitropodnikovými předpisy, což dokazuje vyhodnocení dotazníku, kdy se 89 zaměstnanců, tj. 92,70% vyjádřilo kladnou odpovědí. 2 zaměstnanci, tj. 2,08%, odpovědí zápornou a 5 zaměstnanců, tj. 5,20%, neví.

Poslední téma dotazníku směřovalo do oblasti kariérového růstu. Dle dotazníku bylo vyhodnoceno, že 45 zaměstnancům, tj. 46,87% dotazovaných, je známa možnost kariérového růstu, 16 zaměstnancům, tj. 16,66% dotazovaných, tato možnost známa není a 35 zaměstnanců, tj. 36,45%, odpověď neví.

Vedením společnosti byl současný systém řízení pracovního výkonu hodnocen kladně, nedostatky byly spatřovány pouze v odpovědi vedoucího výroby technologického oddělení v oblasti odborného vzdělávání.

6 Návrhy a doporučení

Na základě zhodnocení současné koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. byly dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci zjištěny nedostatky v oblastech hodnocení, odměňování, vzdělávání, povědomí zaměstnanců o možnostech kariérového růstu a motivace. V souladu s teoretickými znalostmi získanými studiem, rešerší odborné literatury a v závislosti na osobní znalosti společnosti RKL Slévárna, s.r.o. byly stanoveny následující návrhy a doporučení.

Hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení dělnických profesí probíhá sice pravidelně, ústním a zpravidla denním hodnocením vedoucího provozu, ale není o něm veden písemný záznam. Zaměstnanci si mnohdy ani neuvědomují, že se o pracovní hodnocení jedná, což se projevuje ve skutečnosti, že 33 dotazovaných zaměstnanců (34,37%) neví, zda je jejich pracovní výkon hodnocen pravidelně, srozumitelně a objektivně. Z tohoto důvodu navrhuji sestavit krátký, stručný hodnotící formulář, který by obsahoval hodnotící kritéria jako například výkonnost, zodpovědnost, chování na pracovišti. Součástí formuláře musí být také prostor pro vyjádření se k hodnocení samotného zaměstnance. Návrh hodnotícího formuláře dělnických profesí je uveden v příloze č. 5. Hodnocení by pravidelně, ke konci daného měsíce, prováděli vedoucí pracovní čety a sloužil by jako podklad vedoucímu pracovníkovi (vedoucímu výrobně-technologického oddělení či mistrovi provozu) pro odměňování. Tímto by bylo docíleno zvýšení povědomí zaměstnanců o jejich pracovním hodnocení a dále by došlo k objektivnější provázanosti mezi systémem hodnocení a odměňování.

U technicko-hospodářských profesí již hodnocení pracovního výkonu touto formou probíhá, a to vždy koncem kalendářního roku. Vzhledem ke skutečnosti, že hodnocení má velký vliv na odměňování, navrhuji, aby hodnocení THP profesí probíhalo v časovém souladu s mimořádnými odměnami, které jsou zaměstnancům poskytovány ve mzdě za měsíce květen a listopad daného roku.

Zaměstnanecké výhody

Příspěvek zaměstnavatele na stravování

Systém zaměstnaneckých výhod v současné době zahrnuje příspěvek na stravování, kdy zaměstnavatel přispívá částkou ve výši 38,-- Kč a zaměstnanec 32,--Kč na stravenku v hodnotě 70,--Kč. V rámci daňové uznatelnosti tohoto výdaje se jedná o příspěvek zaměstnavatele ve výši 54,29%, kdy daňově uznatelný je pro zaměstnavatele příspěvek do výše 55% celkové hodnoty poukázky na stravování. Z tohoto důvodu navrhuji pouze zvýšení celkové částky poukázky na stravování a to na minimální částku 75,-- Kč.

Cafeteria systém

Mezi další zaměstnanecké výhody ve společnosti patří příspěvek na penzijní připojištění, kdy je jeho výše závislá na počtu odpracovaných let. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci požadují také příspěvek na životní pojištění, nákup vitamínů, očkování či příspěvek na sportovní, kulturní či jiné akce. V tomto případě navrhuji společnosti zavést tzv. Cafeteria systém, kdy bude každému zaměstnanci stanovena roční částka, kterou může na zaměstnanecké výhody čerpat. Výše roční částky by měla být závislá na počtu odpracovaných let, tak jak je tomu v současném systému u příspěvku na penzijní připojištění. Jako příklad uvádím, v současnosti zaměstnanec, který ve společnosti pracuje více než 20 let má nárok na příspěvek na penzijní připojištění ve výši 550,--Kč/měsíc, tj. 6.600,--Kč ročně. V Cafeteria systému by tento nárok měl ve stejné výši, ale mohl by si sám rozhodovat o jeho čerpání. Pro společnost by zavedení tohoto systému zaměstnaneckých výhod přineslo zvýšení administrativní zátěže, ovšem přínosem pro zaměstnance je flexibilita a zvýšení efektivnosti čerpání těchto výhod.

Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání ve společnosti probíhá na základě ročního plánu. Jedná se především o vzdělávání, které ukládá platná legislativa. Na základě dotazníku byl vyhodnocen nejčtetnější požadavek zaměstnanců na vzdělávání formou jazykových kurzů.

Vzdělávání v oblasti jazykových dovedností

Jazykových kurzů by se měli účastnit zaměstnanci, pro které bude toto přínosem především v pracovní činnosti, a to především THP pracovníci a vedoucí jednotlivých provozů. Kurzy by měli být vedeny akreditovanou organizací a zakončeny uznatelnou certifikací. Navrhuji proto, aby bylo ve společnosti provedeno odborným, nejlépe externím pracovníkem, provedeno šetření jazykových znalostí zaměstnanců a po té jejich rozdělení dle

jejich výsledků.

Na základě informací finanční účtárny, kdy již někteří zaměstnanci navštěvují jazykové kurzy, náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance v jazykovém kurzu činí 3.750,-- Kč za jeden semestr trvání kurzu o délce 40 hodin. K získání certifikace pro jednotlivé stupně jazykových znalostí (stupně A1 až C2), dle Společného evropského referenční rámce pro jazyky, je nutno absolvovat minimálně 2 semestry výuky cizího jazyka.

Vzdělávání v oblasti informačních technologií

Dalším požadavkem na vzdělávání bylo následné vzdělávání v oblasti informačních technologií. Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti není pro hromadné školení informačních dovedností přizpůsobená místnost, navrhuji školení formou e-learningu či školení mimo společnost. Vzhledem k pracovní vytíženosti zaměstnanců je efektivnější školení formou e-learningu.

Náklady na jednoho zaměstnance na vzdělávání pomocí e-learningu činí přibližně 2.500,-- Kč. Tato částka obsahuje náklady na nákup licence k nainstalování potřebných materiálů a dokumentace do osobního počítače daného zaměstnance, kdy zaměstnanec je oprávněn tyto materiály používat po neomezenou dobu. Licence obsahuje aplikace Microsoft Office 2010 (Word, Excel, Outlook, PowerPoint a Access) a navíc kurzy pro práci se systémem Windows.

Náklady na kurz obsluhy osobního počítače, akreditovaný MŠMT, mimo společnost RKL Slévárna, s.r.o., s délkou trvání 68 hodin, činí přibližně 5.000,--Kč na jednoho zaměstnance.

Odborné vzdělávání

Vedoucím výrobně-technologického bylo konstatováno, že u zaměstnanců spatřuje nedostatky v oblasti odborného vzdělávání. Jelikož je hlavním náplní společnosti slévárenství, navrhuji jako možnou formu vzdělávání prohloubení současné spolupráce s vědeckými pracovníky Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské Technické univerzity Ostrava či navázání spolupráce s pracovníky Fakulty strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brno, Ústavu strojírenské technologie, oboru Slévárenství. V minulosti rovněž probíhalo odborné školení pracovníků na pozici slévač, slévárenský dělník, tavič či modelář prostřednictvím Svazu Sléváren ČR. Z tohoto důvodu bych navrhovala možnost oslovit také tuto organizaci a projednat případné vzdělávání zaměstnanců.

Motivace zaměstnanců

Z vyhodnocení dotazníku rovněž vyplývá, že pouze 52 zaměstnanců, což je 54,16%

dotazovaných, je dostatečně motivováno k pracovnímu výkonu. Oproti tomuto je 23 zaměstnanců, tj. 23,95% dotazovaných, k pracovnímu výkonu motivováno nedostatečně. Vzhledem ke skutečnosti, že prémiová složka je stanovena na výši 25% základní mzdy a již k výše uvedeným skutečnostem navyšována nebude, navrhuji jako jeden z prostředků ke zvýšení motivace zaměstnanců již zmiňované pravidelné, objektivní pracovní hodnocení. Jméno zaměstnance s nejlepším měsíčním pracovním hodnocením by bylo zveřejněno na vývěsní tabuli a byla by mu přiznána odměna z fondu vedoucího. Motivaci nelze spatřovat pouze ve finanční odměně, ale také projevem pochvaly a uznání.

Kariérový růst zaměstnanců

S motivací zaměstnanců také souvisí skutečnost, je mezi zaměstnanci nízké povědomí o možnostech kariérového růstu. Ke zvýšení povědomí zaměstnanců bych vedoucím pracovníkům navrhla, prodiskutovat se zaměstnanci jejich pracovní náplň, vysvětlit jim a seznámit je s možností jejich růstu a také s růstem spojeným růstem mzdového hodnocení.

7 Závěr

Tématem diplomové práce byla Tvorba koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti RKL Slévárna, s.r.o. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o podnik výrobní a jeho hlavním předmětem podnikání je slévárenství, je nutno zabezpečit aby všechny výrobní procesy na sebe vzájemně navazovaly, ať již po stránce zásobovacího procesu, tak také po stránce řízení pracovního výkonu. Společnost si klade za cíl plnit požadavky zákazníků ve stanovených termínech a v požadované kvalitě.

Společnost RKL Slévárna, s.r.o. má v současné době zavedenou koncepci řízení pracovního výkonu zaměstnanců, která je flexibilní, přizpůsobuje se aktuálním požadavkům zákazníků a zaměstnanců. Přesto bylo anonymním dotazováním mezi zaměstnanci zjištěno několik nesrovnalostí. Tyto nesrovnalosti jsou ve velké míře způsobeny skutečností, že zaměstnanci vykonávají svou pracovní činnost stereotypně a proces řízení jejich pracovního výkonu si ani neuvědomují. Dalším podnětem pro vznik vyhodnocených nesrovnalostí je skutečnost, že 41 zaměstnanců, tj. 42,71% dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 15 let a převážně na jedné pracovní pozici. Jelikož v minulosti byla slévárna součástí významného, největšího výrobního podniku v Dolním Benešově a jeho okolí a vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců není také výjimkou, že zaměstnanci tráví celý svůj profesní život u společnosti RKL Slévárna, s.r.o. Z tohoto důvodu zaměstnanci považují celý proces řízení pracovního výkonu jako standartní a neuvědomují si, jaké jsou jejich povinnosti a jaké skutečnosti zaměstnavatel vykonává nad rámec svých zákonných povinností. V tomto případě můžeme zmínit systém odměňování (výkonnostní odměna, odměna při životním či pracovním jubileu, dovolená v délce trvání 5 týdnů) či zaměstnaneckých mzdových benefitů (stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, sportovní a kulturní akce pořádané ve spolupráci s mateřskou společností RKL Opava, spol. s r.o.).

V systému odměňování spatřují zaměstnanci potřebu zvýšení mzdové hodinové sazby, prémiové složky a příplatků ke mzdě. Vzhledem k vývoji minimální mzdy, kdy k poslednímu, dosti razantnímu zvýšení došlo úpravou legislativy k datu 1.1.2015, na základě čehož byl upraven systém odměňování ve společnosti, a to zvýšením hodinových sazeb a příplatků zaměstnanců dělnických profesí, není tento požadavek v současné době reálný. Ve společnosti je nastavena prémiová složka u zaměstnanců odměňovaných hodinovou mzdou ve výši 25% jejich základní mzdy, kdy základní mzda je součinem mzdové hodinové sazby a skutečně odpracovaných hodin. U THP pracovníku je prémiová složka 25% základní mzdy, kdy je tato mzda stanovena mzdovým předpisem s ohledem dovednosti, schopnosti, znalosti

a odpovědnost daného pracovníka. U zaměstnanců odměňovaných úkolovou mzdou je prémiová složka závislá na plnění výkonu. Mezi další nadstandartní odměny poskytované společností je tzv. výkonnostní odměna, za plnění docházky 90% fondu pracovní doby zaměstnance.

Dalším kritériem pro zachování systému odměňování na současné úrovni je také skutečnost nárůstu průměrné hrubé mzdy za rok 2014 oproti roku 2012 o 3,79%. Průměrná hrubá mzda rostla i přes skutečnost nižší celkové roční výroby.

Plánování pracovního výkonu ve společnosti je srozumitelné a reálné, zaměstnanci si jsou vědomi, jaký pracovní výkon je od nich očekáván. Menší nedostatky jsou spatřovány v systému hodnocení zaměstnanců, a to u dělnických profesí. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni pravidelně, při denních kontrolách pracoviště vedoucím zaměstnancem, ale není o nich proveden písemný zápis. Z tohoto důvodu si většina zaměstnanců neuvědomuje, že se o hodnocení jedná. Návrhem na odstranění tohoto menšího nedostatku by bylo zavedení krátkého hodnotícího formuláře, který by byl pravidelně, ke konci měsíce vyhodnocován a na jeho základě by byl také prováděn výpočet prémie. Součástí takového hodnocení by mělo být také sebehodnocení zaměstnance a možnost zaměstnance se k danému hodnocení vyjádřit. U THP profesí je hodnocení pracovního výkonu prováděno 1 x ročně, vždy ke konci kalendářního roku, formou hodnotícího formuláře. Součástí tohoto hodnocení je také sebehodnocení zaměstnance a stanovení pracovní a osobních cílů na další období. S tímto systémem zaměstnanci vyjadřují spokojenost. Vzhledem k větší objektivitě a provázanosti se systémem odměňování bylo navrženo provádět hodnocení 2 x ročně, vždy před přiznáním a vyplacením mimořádné odměny.

Jak již bylo v úvodu a v charakteristice společnosti zmíněno, společnost RKL Slévárna, s.r.o. se zabývá výrobou odlitků z šedé a tvárné litiny, jedná se o odvětví těžkého průmyslu a proto je vedením společnosti kladen velký důraz na pracovní podmínky. Vedení společnosti investuje nemalé finanční částky na zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců. V loňském roce společnost provedla kompletní rekonstrukci průmyslové filtrace na provozu cídírna, čímž došlo k několikanásobnému snížení prašnosti na provozu a také ke snížení obsahu tuhých polétavých částic vypouštěných do ovzduší. Dalším krokem ke zlepšení pracovních podmínek ve společnosti byla přestavba V.lodi slévárenského provozu, kterou vznikly větší pracovní prostory a montáží nových oken a střešních světlíků došlo k prosvětlení provozu denním světlem. Zároveň zde bylo vybudováno nové sociální zařízení a svačárna. Dále společnost zakoupila poloautomatickou linku OMEGA, která usnadní zaměstnancům slévárny vyklápění odlitků z forem, kdy tato činnost probíhala ručně. Společnost také vybudovala nové prostory

modelárny, do kterých byli zaměstnanci tohoto provozu přestěhováni z nevyhovujících a zastaralých prostor. V roce 2013 společnost způsobem výstavby nové montované haly rozšířila své skladovací a expediční prostory, tímto byly zlepšeny pracovní podmínky zaměstnanců pracujících v expedici a skladu hotových odlitků.

U zaměstnanců v THP profesích došlo ke zlepšení pracovních podmínek především zakoupením a uvedením do provozu nového informačního systému pro výrobu, ekonomiku a simulaci odlitků při výrobě.

Dle dotazníkového šetření a na základě rozhovoru s vedením společnosti jsou pracovní podmínky ve společnosti hodnoceny jako dobré.

Na rok 2015 je naplánována kompletní přestavba III. a IV. lodi slévárenského provozu, montáž nových jeřábů na provozy cidírny a slévárny a oprava střechy a zateplení obvodového pláště budovy modelárny. Veškeré uváděné investice pomáhají při zlepšování pracovního prostředí zaměstnanců.

Koncepce řízení pracovního výkonu obsahuje také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ve společnosti je tento proces plánován formou ročních plánů. Vzdělávání je především v oblastech, jež jsou dány platnou legislativou. Jako příklad uvádím školení BOZP a PO, školení vazačů a jeřábníků, elektro dle §§§3,4,6 zákona č. 50/78 Sb., řidičů referentských vozidel. Uvedené školení se většinou týkají dělnických profesí. Pro profese THP je plánováno vzdělávání s ohledem na jejich vykovávanou pracovní činnost (např. školení ekonomického oddělení, oddělení nákupu, technologie, atd.) Ve společnosti je uplatňovaná a nejvíce vyhovující zaměstnancům forma vzdělávání pomocí pracovní instruktáže, dále koučingu, mentoringu, seminářů a přednášek, rotace práce.

Vyhodnocením dotazníku a rozhovoru bylo zjištěno, že zaměstnanců pro něž je se systémem vzdělávání dostatečný je 59, tj. 61,45% dotazovaných. 10 zaměstnanců, tj. 10,41% dotazovaných, vyjádřilo nespokojenost s dostatečností a 27 zaměstnanců, tj. 28,12% dotazovaných, neví, zda je současný systém pro ně dostatečný. Nespokojeni zaměstnanci se vyjádřili, že by požadovali rozšíření vzdělávání v oblasti jazykových kurzů, navazujících kurzů informačních technologií a v problematice tzv. měkkých dovedností. Na základě vyhodnocení tohoto byl zpracován návrh, kdy by zaměstnanci, kteří k výkonu své pracovní činnosti potřebují jazykovou vybavenost, byli dle svých jazykových znalostí rozděleni do skupin. Následně by vzdělávání probíhalo v menších skupinách osob a ve spolupráci s akreditovanou společností, výsledkem tohoto vzdělávání by bylo vykonání zkoušky a obdržení uznatelného certifikátu.

Pro zaměstnance bylo v roce 2013 uskutečněno 2 denní školení informačních technologií, které probíhalo na pracovišti. Vzhledem ke skutečnosti, že ve školící místnosti společnosti nejsou rozmístěny osobní počítače, tudíž toto vzdělávání probíhalo pouze v rovině teoretické, nikoli praktické, navrhuji následné školení informačních dovedností pomocí e-learningu. Tato forma vzdělávání přinese zaměstnancům možnost si konkrétní problematiku osobně vyzkoušet, věnovat delší čas nejasné problematice a vzdělávání načasovat na dobu zaměstnanci nejvíce vyhovující. Vzhledem k nutnosti zakoupení a instalace licence vzdělávacího programu do osobního počítače zúčastněného zaměstnance, zůstane tato licence v majetku společnosti a zaměstnanec má možnost se k dané problematice v případě potřeby v budoucnu vrátit.

Velmi důležitou úlohu při plnění pracovního výkonu představuje motivace zaměstnance. Z pohledu vedení společnosti jsou zaměstnanci motivováni dostatečným způsobem. Na druhé straně, bylo na základě vyhodnocení dotazníku konstatováno, že dostatečně motivováno je pouze 52 zaměstnanců, tj. 54,16% dotazovaných. 23 zaměstnanců, tj. 23,95% dotazovaných, zaujímá opačný názor, a to že k pracovnímu výkonu motivováni nejsou. 21 zaměstnanců, tj. 21,87% dotazovaných, neví, zda jsou dostatečně motivováni. Nespokojenost s dostatečnou pracovní motivací souvisí s nespokojením v systému odměňování, jak je uvedeno výše.

Závěrem je možno konstatovat, že současná koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. je propracovaná, fungující a flexibilní, čemuž odpovídá také nízká fluktuace zaměstnanců a skutečnosti, že společnost dosahuje výborných hospodářských výsledků.

Proces výroby se plně přizpůsobuje požadavkům trhu a reaguje na konkurenční prostředí.

I přes skutečnost, že pracovní výkon ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. je fyzicky velmi náročný, jsou zaměstnanci se současným systémem řízení pracovního výkonu celkově spokojeni. Spokojenost se současným systémem je konstatována také ze strany vedení a majitelů společnosti. Tomuto faktu odpovídá také skutečnost, že společnost RKL Slévárna, s.r.o., dne 25.3.2015, obhájila recertifikační audit normy ISO 9001:2009 s jediným doporučením. Veškeré procesy jsou hodnoceny známkou výborně.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS, *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practise*, London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- DANĚK, A., J. DORČÁKOVÁ, Z. LEIBLOVÁ, D. LUKEŠOVÁ, A. SKOUMALOVÁ, B. ŠUBRT a I. ŽILINSKÁ. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-716-4.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0032-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA, A. ČOPÍKOVÁ a K. KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Managemenent*. 12. ed. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7043-614-1.
- PILAŘOVÁ, Irena, *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2042-5.
- ROLLO, James. *Management výkonnosti. Kapesní průvodce pro rozvoj zaměstnanců*. Česká společnost pro jakost, Praha 2007. ISBN 978-80-02-01935-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠULÉŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik*. Brno: ComputerPress, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VYSOKAJOVÁ, M., B. KAHLE, N. RANDLOVÁ, P. HŮRKA a J. DOLEŽÍLEK. *Zákoník práce Komentář*. Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-723-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické dokumenty

Ministerstvo vnitra. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241 [online]. MVČR [19.4.2015]. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>.

Ministerstvo vnitra. Zákon č. 365 ze dne 6. listopadu 2011, který se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a další související zákona. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 128, s. 4577-4605[online]. MVČR [19.4.2015]. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=23461>.

Vnitřní směrnice společnosti

Rozhodnutí ředitele RŘ č. 01/2015- *Organizační řád společnosti RKL Slévárna, s.r.o.*, vydané dne 16.2.2015, platnost a účinnost ode dne 1.3.2015.

Rozhodnutí ředitele RŘ č. 02/2015- *Pracovní řád RKL Slévárna, s.r.o.*, vydané dne 17.2.2015, platnost a účinnost ode dne 1.3.2015.

Rozhodnutí ředitele RŘ č. 06/2015- *Cíle společnosti RKL Slévárna, s.r.o. pro rok 2015*, vydané dne 7.1.2015, platnost ode dne 7.1.2015 a účinnost ode dne 29.1.2015.

Rozhodnutí ředitele RŘ č. 08/2015- *Pravidla pro odměňování a prémiování zaměstnanců*, vydané dne 30.12.2014, platnost a účinnost ode dne 1.1.2015.

Směrnice S 8.01/2015 – *Výcvik, povědomí a odborná způsobilost pracovníků*, vydaná dne 20.2.2015, platnost a účinnosti ode dne 1.3.2015.

Seznam grafů

- Graf č. 5.1 Věková struktura respondentů
- Graf č. 5.2 Délka pracovního poměru respondentů
- Graf č. 5.3 Hodnocení vztahů s nadřízeným
- Graf č. 5.4 Hodnocení vztahů na pracovišti
- Graf č. 5.5 Hodnocení pracovních podmínek pro výkon
- Graf č. 5.6 Vědomí zaměstnanců o jejich očekávaném výkonu
- Graf č. 5.7 Srozumitelnost zaměstnanců s plánovaným výkonem
- Graf č. 5.8 Poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu nadřízeným
- Graf č. 5.9 Pravidelnost, srozumitelnost a objektivnost hodnocení pracovního výkonu
- Graf č. 5.10 Možnost vyjádřit se k hodnocení pracovního výkonu
- Graf č. 5.11 Provázanost systému hodnocení na systém odměňování
- Graf č. 5.12 Srozumitelnost a objektivnost systému odměňování
- Graf č. 5.13 Požadované změny v systému odměňování
- Graf č. 5.14 Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod
- Graf č. 5.15 Požadované zaměstnanecké výhody
- Graf č. 5.16 Dostatečnost systému vzdělávání
- Graf č. 5.17 Požadované formy vzdělávání
- Graf č. 5.18 Vyhovující formy vzdělávání
- Graf č. 5.19 Sounáležitost zaměstnanců a respektování jejich názoru
- Graf č. 5.20 Seznámenost zaměstnanců s vnitropodnikovými předpisy
- Graf č. 5.21 Motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu
- Graf č. 5.22 Povědomí zaměstnanců o možnosti kariérového růstu

Seznam obrázků

- Obr. 3.1 Maslowova hierarchie potřeb
- Obr. 3.2 Propojení řízení pracovního výkonu
- Obr. 3.3 Model řízení pracovního výkonu
- Obr. 3.4 Složky celkové odměny

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Rozdělení pracovníků dle pracovních pozic

Tab. 4.2 Věková struktura zaměstnanců společnosti

Tab. 5.1 Věková struktura respondentů

Tab. 5.2 Délka pracovního poměru respondentů

Tab. 5.3 Hodnocení vztahů s nadřízeným

Tab. 5.4 Hodnocení vztahů na pracovišti

Tab. 5.5 Hodnocení pracovních podmínek pro výkon

Tab. 5.6 Vědomí zaměstnanců o jejich očekávaném výkonu

Tab. 5.7 Srozumitelnost zaměstnanců s plánovaným výkonem

Tab. 5.8 Poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu nadřízeným

Tab. 5.9 Pravidelnost, srozumitelnost a objektivnost hodnocení pracovního výkonu

Tab. 5.10 Možnost vyjádřit se k hodnocení pracovního výkonu

Tab. 5.11 Provázanost systému hodnocení na systém odměňování

Tab. 5.12 Srozumitelnost a objektivnost systému odměňování

Tab. 5.13 Požadované změny v systému odměňování

Tab. 5.14 Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod

Tab. 5.15 Požadované zaměstnanecké výhody

Tab. 5.16 Dostatečnost systému vzdělávání

Tab. 5.17 Požadované formy vzdělávání

Tab. 5.18 Vyhovující formy vzdělávání

Tab. 5.19 Sounáležitost zaměstnanců a respektování jejich názoru

Tab. 5.20 Seznámenost zaměstnanců s vnitropodnikovými předpisy

Tab. 5.21 Motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu

Tab. 5.22 Povědomí zaměstnanců o možnosti kariérového růstu

Seznam zkratek

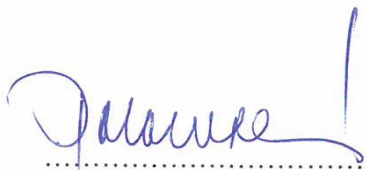
BOZP	-	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ISO	-	název normy
Kč	-	Koruna česká (měna)
kg	-	kilogram
MŠMT	-	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MVČR	-	Ministerstvo vnitra České republiky
PO	-	požární ochrana
PVJA	-	představitel vedení pro jakost a externí auditor
RTG	-	rentgenové zkoušky
RŘ	-	rozhodnutí ředitele společnosti
ŘS	-	ředitel společnosti
S	-	směrnice společnosti
Sb.	-	sbírka
s.r.o.	-	společnost s ručením omezeným
spol. s r.o.	-	společnost s ručením omezeným
t	-	tuna (měrná jednotka)
THP	-	technicko-hospodářský pracovník
UVZ	-	ultrazvukové zkoušky
VVTO	-	vedoucí výrobně-technologického oddělení
VZV	-	vysokozdvíhový vozík

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb.- autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Hlučíně dne 20.4.2015



Bc. Vladimíra Polomská

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti RKL Slévárna, s.r.o. pro rok 2015

Příloha č. 2 – Vzor hodnotícího formuláře

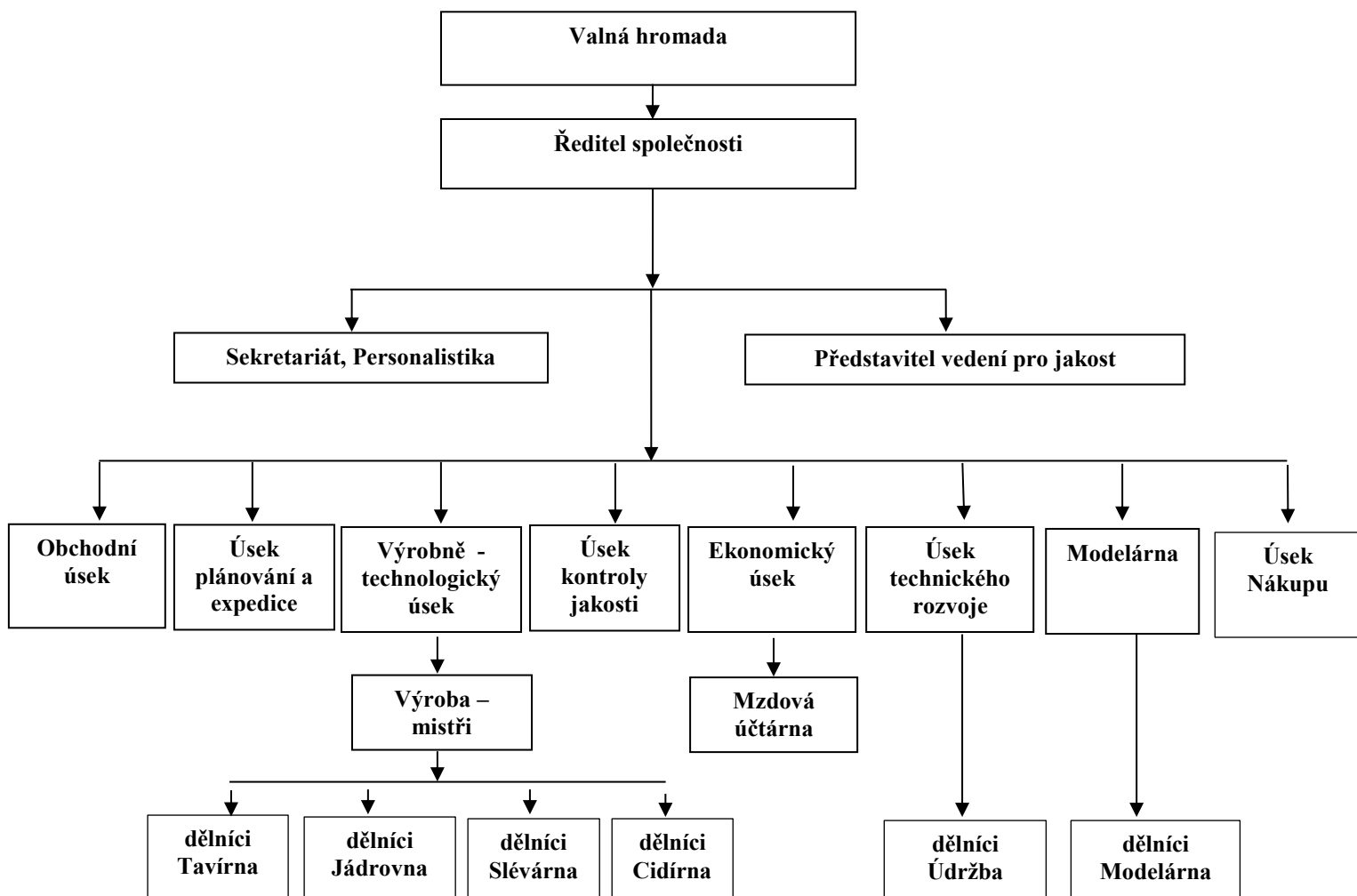
Příloha č. 3 – Dotazník

Příloha č. 4 – Otázky strukturovaného rozhovoru

Příloha č. 5 – Návrh hodnotícího formuláře pro dělnické profese

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti RKL Slévárna, s.r.o. pro rok 2015



Zdroj: Rozhodnutí ředitele č. 01/2015 – Organizační řád, vydáno dne 1.3.2015, platnost a účinnost ode dne 1.3.2015, (upraveno)

Příloha č. 2 – Vzor hodnotícího formuláře

PRACOVNÍ HODNOCENÍ za období:

Jméno a příjmení - hodnocený zaměstnanec:

Jméno a příjmení - nadřízený:

I. Hodnotící kritéria	Úroveň plnění	
Znalosti :		
- kvalifikace	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
- odborné znalosti	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
- praktická aplikace jakosti v pracovní náplni	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
Dovednosti :		
- nové nápady, zlepšování	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
- jednání s lidmi	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
- loajalita a výkonnost	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
Postoje:		
- zodpovědnost	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
- ochota přijímat úkoly	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		

- loajalita k firmě	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
- vytrvalost a nasazení při plnění úkolů	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
Hodnocení celkem (znalosti, dovednosti, postoje)	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k celkovému hodnocení):		
II. Hodnocení cílů (úkolů) z minulého období		
Popis stanoveného cíle	SPLNĚNO SPLNĚNO S VÝHRADOU	NESPLNĚNO
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
Popis stanoveného cíle	SPLNĚNO SPLNĚNO S VÝHRADOU	NESPLNĚNO
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
Popis stanoveného cíle	SPLNĚNO SPLNĚNO S VÝHRADOU	NESPLNĚNO
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
Popis stanoveného cíle	SPLNĚNO SPLNĚNO S VÝHRADOU	NESPLNĚNO
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
Hodnocení cílů (úkolů) z minulého období	SPLNĚNO SPLNĚNO S VÝHRADOU	NESPLNĚNO
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)		
III. Cíle na příští období		
HODNOCENÍ CELKEM	VÝBORNĚ VELMI DOBŘE DOBŘE USPOKOJIVĚ NEUSPOKOJIVĚ	
Vyjádření k hodnocení (personální záloha)		

Výsledek hodnocení:

Podpis hodnoceného:

Rozdělovník: 1x hodnocený zaměstnanec, 1x personalista, 1x hodnotitel

Datum:

Podpis hodnotitele:

Zdroj: Rozhodnutí ředitele č. 02/2015- Pracovní řád RKL Slévárna, s.r.o., vydané dne 17.2.2015, platnost a účinnost ode dne 1.3.2015.

Příloha č. 3 – Dotazník

Dobrý den kolegové,

jsem studentkou 5. ročníku VŠB-TU Ostrava, Ekonomické fakulty, oboru Management, kde zpracovávám diplomovou práci na téma Tvorba koncepce řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Slévárna Dolní Benešov, s.r.o. (nyní RKL Slévárna, s.r.o.).

Chtěla bych Vás tímto poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako podklad k vypracování praktické části mé diplomové práce.

Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely zpracování diplomové práce. Údaje z něj budou statisticky zpracovány a nebudou dále předávány.

V případě Vašeho zájmu budete o výsledcích dotazníkového šetření seznámeni. Anonymní výsledky tohoto šetření budou následně předloženy vedení společnosti k projednání.

Děkuji za Váš čas a poskytnuté informace.

Vladimíra Polomská

DOTAZNÍK

Správnou variantu označte křížkem a odpovědi pište prosím hůlkovým písmem

1. věk:

☐ 18-25 let

☐ 26-35 let

☐ 36-50 let

☐ 51 let a více

2. v podniku pracuji:

☐ méně než 1 rok

☐ 1 rok – 5 let

☐ 6 let - 15 let

☐ více než 15 let

3. Jak byste ohodnotil/a Vaše vztahy s Vaším nadřízeným pracovníkem:

☐ velmi dobré

☐ dobré

☐ standardní

☐ špatné

4. Jak byste ohodnotil/a vztahy na Vašem pracovišti:

☐ velmi dobré

☐ dobré

☐ standardní

☐ špatné

5. Jak byste ohodnotil/a pracovní podmínky pro výkon Vaší pracovní činnosti:

☐ velmi dobré

☐ dobré

☐ standardní

☐ špatné

6. V případě, že jste na otázku č. 5 odpověděl/a, že pracovní podmínky pro Váš výkon jsou špatné, co byste navrhoval/a pro jejich zlepšení:

.....

7. Jste si vědom/a, jaký pracovní výkon je od Vás očekáván?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

8. Je pro Vás plánování Vašeho pracovního výkonu srozumitelné a reálné?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

9. Je Vám ze strany Vašeho nadřízeného poskytována zpětná vazba o Vámi odvedeném pracovním výkonu?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

10. Je Váš pracovní výkon hodnocen pravidelně, srozumitelně a objektivně?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

11. Máte možnost se k hodnocení pracovního výkonu vyjádřit?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

12. Je v organizaci systém hodnocení provázán na systém odměňování?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

13. Je pro vás současný systém odměňování srozumitelný a objektivní?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

14. V případě, že jste na otázku č. 13 uvedl/a odpověď NE, Uveďte, co byste rádi v současném systému odměňování změnili:

- ☐ Výši mzdové hodinové sazby
- ☐ Výši příplatků ke mzdě
- ☐ Výši prémiové složky
- ☐ Jiné (zde neuvedené):

15. Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod (stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na vzdělávání)?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

16. V případě, že jste na otázku č. 15 uvedl/a odpověď NE, Uveďte, kterou formu byste rád/a uvítal/a?

- ☐ Vyšší příspěvek na stravování (stravenky)
- ☐ Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění
- ☐ Příspěvek na očkování (např. chřipka, žloutenka)
- ☐ Příspěvek na nákup vitamínů
- ☐ Profesní vzdělávání a jazykové kurzy
- ☐ Příspěvek na kulturní, sportovní aj. akce
- ☐ Cafeteria systém (v rámci stanoveného limitu čerpání výhod, které zaměstnanci vyhovují)
- ☐ Jiné (zde neuvedené výhody):

17. Považujete systém vzdělávání ve společnosti jako dostatečný?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

18. V případě, že jste na otázku č. 17 uvedl/a odpověď NE, kterou formu byste rád/a uvítal/a?

- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Následné kurzy informačních technologií
- ☐ Rozšíření vzdělávání tzv. měkkých znalostí (asertivita, komunikace, psychologie)
- ☐ Jiné (zde neuvedené):

19. Jaká forma vzdělávání je pro Vás nejvíce vyhovující:

- ☐ koučing (rozvíjení schopností a dovedností pomocí pokládání otázek a poskytování informací koučem)
- ☐ mentoring (vykonávání práce pod dohledem zkušeného pracovníka, který radí a pomáhá)
- ☐ pracovní instruktáž (prezentace, vysvětlování, demonstrování úkonu ze strany instruktora a následné samostatné plnění, procvičování a zdokonalování)
- ☐ rotace práce (pověřování a plnění úkolů na odlišných provozech/úsecích)
- ☐ e-learning
- ☐ přednášky, semináře a školení
- ☐ případové studie
- ☐ Jiné (zde neuvedené):

20. Máte pocit sounáležitosti a je Váš názor ve společnosti respektován?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

21. Jste dostatečně seznámen/a s vnitropodnikovými předpisy (směrnice, návodky, rozhodnutí ředitele)?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

22. Jste dostatečně motivován/a k podávání pracovního výkonu?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

23. Je Vám známa možnost kariérového růstu ve společnosti?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

Děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku a přeji Vám příjemný den.

S pozdravem

Vladimíra Polomská

Příloha č. 4 – Otázky strukturovaného rozhovoru

- 1) Jak byste hodnotil vztahy mezi pracovníky na pracovištích?
- 2) Jak byste hodnotil vztahy mezi Vámi a pracovníky na pracovištích?
- 3) Jsou ve společnosti RKL Slévárna, s.r.o. zaměstnancům zabezpečeny adekvátní pracovní podmínky pro výkon jejich pracovní činnosti? Jak?
- 4) Je pracovní výkon ve společnosti srozumitelně plánován a jsou zaměstnanci seznámeni s jejich očekávaným výkonem? Jakým způsobem?
- 5) Poskytujete zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu svým zaměstnancům? Jakým způsobem?(úprava formulace otázky pro auditora: Poskytují vedoucí pracovníci společnosti svým zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu? Jakým způsobem?)
- 6) Hodnotíte své zaměstnance? Jak? Promítá se hodnocení do systému odměňování?(úprava formulace otázky pro auditora: Hodnotí vedoucí pracovníci své zaměstnance? Jak? Promítá se hodnocení do systému odměňování?)
- 7) Jsou, dle Vašeho názoru, zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?
- 8) Je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dostatečný, případně co byste rádi změnili?
- 9) Respektujete názor svých podřízených a zabýváte se jím?(úprava formulace otázky pro auditora: Respektují vedoucí pracovníci názor svých podřízených a zabývají se jím?)
- 10) Jsou zaměstnanci seznámeni s možností kariérového růstu v rámci svého profesního zařazení?

Příloha č. 5 – Návrh hodnotícího formuláře pro dělnické profese

PRACOVNÍ HODNOCENÍ za období:

Jméno a příjmení - hodnocený zaměstnanec:

Jméno a příjmení -nadřízený:

I. Hodnotící kritéria		Úroveň plnění
Pracovní výkon		
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Chování na pracovišti		
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Přístup k práci (ochota, zodpovědnost)		
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Dodržování pracovních postupů a norem		
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
Flexibilita		
Výhrada (popřípadě jiné vyjádření k hodnocení)	Sebehodnocení: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)	Hodnocení nadřízeného: prospěl(a) prospěl(a) s výhradou neprospěl(a)
HODNOCENÍ CELKEM	VÝBORNĚ VELMI DOBŘE DOBŘE USPOKOJIVĚ NEUSPOKOJIVĚ	
Možnost k vyjádření se:		

Výsledek hodnocení:

Podpis hodnoceného:

Datum:

Podpis hodnotitele:.....

Rozdělovník: 1x hodnocený zaměstnanec, 1x personalista, 1x hodnotitel